



9

Poder e Resistência: breve reflexão teórica sobre o papel do humor nos conflitos público-privado em contextos organizacionais ¹

Power and Resistance: short theoretical considerations on the role played by humor in public-private conflicts in organizational contexts

Ângela Cristina Salgueiro Marques ²
Luciana de Oliveira ³

RESUMO Neste artigo discutiremos o papel do humor como modo de resistência nas organizações, visitando e sistematizando uma ampla literatura recente que vem sendo produzida sobre o assunto no âmbito da vertente crítica dos estudos organizacionais. Nosso objetivo é contribuir para a consolidação de um campo de pesquisas no Brasil que se mostra extremamente profícuo ao apontar para o papel ativo das forças em conflito tanto no sentido da formação da opinião quanto na conformação das interações sociais nos contextos organizacionais e suas consequências para as configurações culturais e dinâmicas processuais aí ancoradas. O conflito, enxergado em seu papel constituidor de relações – e não relegado ao papel disruptivo numa visada funcional ou estrutural de matiz clássico – representa uma importante chave interpretativa sobre as tensões público-privado na contemporaneidade.

PALAVRAS-CHAVE Humor; Resistência; Conflito; Público-Privado; Organizações.

ABSTRACT The aim of this paper is to discuss the role played by humor as a form of resistance in organizations. To reach this intent we systemize a wide range of recent literature produced on the subject in the scope of the critical organizational studies. Our objective is to contribute for the consolidation of a field of research in Brazil that is extremely rich specially when at one hand, it stresses the active tensions of the forces in conflict within the process of opinion formation and, on the other hand the conformation of the social interactions in organizational contexts and their consequences for its cultural and dynamic configurations. Conflict is taken here as a crucial element for setting relations in motion. Therefore it cannot assume the functional and disruptive role as assumed by a functional or structural classic approach. Conflict and resistance represent an important interpretative key on the contemporary public-private tensions.

KEYWORDS Humor; Resistance; Conflict; Public-Private; Organizations.

¹ Este trabalho foi realizado com o apoio da Pró-Reitoria de Pesquisa da Universidade Federal de Minas Gerais, instituição de vinculação das autoras. Ângela Marques conta também com o auxílio de bolsa de produtividade em pesquisa do CNPq.

² Doutora em Comunicação Social pela UFMG, Professora adjunta do Departamento de Comunicação Social e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da mesma instituição. E-mail: angelasalgueiro@gmail.com

³ Doutora em Sociologia Política pela UFMG e Professora adjunta do Departamento de Comunicação Social da mesma instituição. E-mail: lucyoli@hotmail.com



1. Introdução

A vertente crítica dos estudos organizacionais vem ressaltando o potencial dos discursos de humor para expressar e dar forma a práticas de resistência, sobretudo aquelas que se desenvolvem no ambiente de trabalho (COLLINSON, 2002; CARRIERI, 2004; MUMBY, 2005; HARDY e PHILLIPS, 1999). Essa perspectiva difere da abordagem funcionalista que avalia o humor como ferramenta administrativa de controle e de mensuração da satisfação no trabalho. Em tal abordagem, os gestores deveriam ser capazes de gerenciar o humor de modo a melhor articular grupos em torno de determinados valores da cultura organizacional. Visto como ferramenta e como prática passível de ser administrada, o humor nos estudos funcionalistas parece ser apontado como uma fonte potencial de coesão social e diminuição de tensões no ambiente de trabalho (COLLINSON, 2002). Nesse sentido, muitas vezes o conflito é entendido como algo que, embora inerente às relações sociais, deve ser enfrentado para “sanar” e “ordenar” a interação entre as organizações e seus públicos de interesse. Rara parece ser a postura intelectual e profissional que reconhece no próprio conflito um momento de (re)composição permanente do ordenamento social e uma amostra privilegiada, portanto, de como grupos em posições distintas se organizam, se orientam e disputam em espaços de poder não convencionalmente desenhados. As reconfigurações do capitalismo global e as ações estatais e da sociedade civil na contemporaneidade apontam para um redesenho das fronteiras notavelmente móveis entre público e privado, abrindo oportunidades para que agentes (coletivos e individuais) encontrem justificativas e dispositivos para definir seus interesses em uma esfera pública que também se rearranja.

Da mesma forma com que tais fronteiras são móveis nas arquiteturas de poder, também é difícil

encontrar uma definição conceitual unívoca que responda o que é público e o que é privado. Para fins da discussão aqui proposta, entendemos que o privado é o foro dos interesses individuais e o público congrega questões e posicionamentos da ordem do coletivo. Obviamente tal distinção é ainda insuficiente dado que há interesses de certos grupos, portanto de coletivos, que se colocam em disputa com outros interesses – tanto de outros grupos, quanto de interesses gerais. Complementa, portanto, nossa visão a proposição de Dewey (2004) de que aquilo que possui caráter público (incluindo a composição de um público) refere-se ao reconhecimento de um problema ou questão que afeta um grupo de pessoas, às consequências indiretas de uma ação desempenhada em busca de solução e o esforço de regulá-las coletivamente. Tal regulação, em nossa análise, não é necessariamente formalizada. Ela encontra-se muitas vezes estabelecida de forma tácita nos códigos ocultos dos grupos. Aquilo, então, que é associado ao âmbito público, deve-se à presença de uma questão que precisa ser avaliada em um processo de discussão capaz de produzir uma ação e/ou decisão coletiva.

Por outro lado, quando as consequências de uma ação se limitam ou se crê que estão limitadas às pessoas diretamente implicadas nela, temos a conformação de uma transação privada. Segundo Dewey,

Quando A e B mantêm uma conversação juntos, a ação é uma trans-ação: ambos estão implicados nela; seus resultados passam, por assim dizer, de um a outro. Em consequência um e outro ou ambos podem ver-se beneficiados ou prejudicados. Mas, presumivelmente, as consequências de benefício ou prejuízo não se estendem para além de A e B; a atividade está entre eles; é privada. No entanto, se se observa que as consequências da conversação se estendem para além dos indivíduos envolvidos,



que afetam ao bem-estar de muitos outros, o ato adquire uma dimensão pública (...) (2004, p. 64).⁴

O privado e o público não são, portanto, entidades ontologicamente delineáveis, eles são antes relações cujos resultados operam ontologicamente sobre as interações e alteram os contextos organizacionais. Por isso, a perspectiva crítica aponta que a análise de formas de humor nas organizações pode refletir, reforçar, articular e salientar divisões, tensões, conflitos, desigualdades e assimetrias que têm potencial de revelar a dialética entre resistência e poder, entre necessidades que se delineiam de maneira privada e modos públicos de lidar com o conflito e o desentendimento.

Segundo Mumby (2005), o foco da pesquisa crítica deve ser a articulação dinâmica, complexa e conflituosa entre práticas de afirmação de poder e de construção de resistências.⁵ A manutenção desses opostos em constante tensão evita que as pesquisas ora enfatizem demais uma obediência inevitável ao poder, ora confirmem destaque a atos latentes de resistência. De acordo com Putnam et al.

4 Recortamos tal formulação de um contexto mais amplo no qual Dewey defende uma aproximação entre público e Estado. Essa aproximação é problemática pois tal como nos propõe Fernandes (1994), a definição do que é público e do que é privado deve levar em conta quais são os agentes envolvidos e os seus fins. Assim, quando agentes privados buscam fins privados temos algo característico da lógica do mercado; quando agentes públicos trabalham para fins públicos temos uma lógica similar a do Estado; e quando agentes privados perseguem fins públicos temos a lógica associativa, característica do que se convencionou chamar em época recente de terceiro setor. É claro que tal visão deve ser pensada metodologicamente em termos ideal-típicos, como nos ensina Weber (1986, especialmente na p. 106 e seguintes), já que nos serve como um parâmetro segundo o qual observar a realidade a fim de compreender o quanto se aproxima ou se afasta deste delineamento.

5 "O estudo dialético do controle e da resistência no contexto organizacional remete-se a como stakeholders e grupos de interesse se engajam com, resistem, acomodam, reproduzem e transformam as possibilidades interpretativas e os sistemas de sentido que constituem a vida cotidiana de uma organização" (MUMBY, 2005, p.22).

(2005), quando os estudos críticos em comunicação organizacional tratam a resistência como algo localizado e historicamente conectado a conflitos particulares, eles evitam opor controle e resistência, de modo a não marginalizar o controle e nem romantizar a resistência.

Ao mesmo tempo, Mumby afirma que essa perspectiva pode evitar que atos rotineiros de resistência no contexto público de atuação das organizações sejam essencializados e tratados como parte de um conjunto estabelecido de ações e comportamentos privados. De um lado, atos de resistência não podem ser reduzidos a um leque identificável e definido a priori de comportamentos observáveis e passíveis de serem metodologicamente apreendidos por meios de categorias analíticas já fixadas. De outro, estudos voltados para a análise crítica dos atos de resistência caracterizam tais atos não como blocos monolíticos internamente coerentes, mas como tentativas socialmente situadas e complexas de construir sentidos que se opõem àqueles que circulam de forma hegemônica nos contextos organizacionais. Tais tentativas implicam momentos relativamente temporários de emergência de novas possibilidades de percepção e entendimento. Além disso, esses atos, quando observados no contexto interno ou no contexto social de atuação de uma organização, devem ser percebidos como uma produção social local e, portanto, dificilmente transferível ou generalizável.

Atos de resistência forjados a partir de ações e insatisfações privadas ou coletivas se configuram como base de resistência a discursos e cenas públicas que tendem a invadir e controlar os sujeitos, dificultando sua emancipação, sua desidentificação com uma identidade imposta por um fazer determinado e sua própria autonomia política de definir o que é bom e importante para si mesmos.



Poder, práticas de resistência, humor e contexto organizacional

A resistência se constitui como o engajamento em alguns modos de ação (individuais ou coletivos, organizados ou espontâneos, pontuais ou de longo prazo) dentro de contextos moldados por estruturas e padrões estabelecidos de modo a fazer com que, em algum nível, tais padrões e estruturas sejam questionados, desestabilizados e reconfigurados. Por isso, ela expressa a manifestação de lutas que estão ligadas a conflitos coletivos e comunicativos em torno de algumas questões em que há a urgência de mudanças. A resistência suspende e modifica a constelação de relações de poder, de modo a permitir “frestas” e fissuras para que os sujeitos modifiquem suas formas de vida e se deixem modificar pela experiência transgressora. Atos e acontecimentos de resistência geram momentos de aprendizado e ampliam nossa percepção sobre o “possível”.

Assim, mais do que se estabelecer como uma nova ordem, um ato de resistência envolve assumir posicionamentos, riscos e perigos; requer uma resposta reflexiva às formas de opressão, muito mais do que uma simples reação. A resistência exige enfrentamento, uma mudança de postura, uma *accountability* diante das escolhas feitas e dos resultados produzidos. A própria identidade⁶ do sujeito está em causa nas ações de resistência que empreende, uma vez que é por meio delas que ele deve se apropriar dos problemas que o afligem, incorporando-os à sua história e ao seu projeto de vida de forma crítica e construindo respostas que o permitam agir sobre a configuração atual de sua existência. O sujeito deve responder a essa configuração e mostrar-se responsável pelas

atitudes que decidir tomar.

O ato real de resistência, o ato propriamente dito, é um ato por meio do qual alguém assume total responsabilidade por ele, arriscando tudo e escolhendo efetivamente o impossível (ou aquilo que julgava impossível). Isso significa desistir da crença de que há um Grande Outro que possa justificar, sustentar e assegurar as crenças que animam nossos atos (CONTU, 2008, p.376).

Vários autores enfatizam que não se pode produzir um estudo acerca de práticas de resistência em contextos organizacionais conferindo destaque somente aos mecanismos disciplinares responsáveis pelo gerenciamento de comportamentos e ações (DEETZ, 2008; COLLINSON, 2002; FLEMING e SPICER, 2008). Para eles, uma análise de tipo foucaultiana pode incorrer na afirmação de que os trabalhadores não são capazes de inserir-se nas estruturas de poder de modo a alterá-las, restando-lhes apenas a alternativa de reproduzir o sistema que pretendiam subverter. Tal perspectiva desconsidera o fato de que os trabalhadores e os diferentes públicos articulados em torno de uma organização são extremamente criativos e participantes ativos no processo de apropriação de mecanismos de controle e da disputa constante de sentidos que abrem possibilidades de construção de abordagens alternativas e contra-hegemônicas.

Em sua grande maioria, os autores acima mencionados destacam como principais modos de resistência no contexto organizacional os códigos ocultos (*hidden transcripts*), como a paródia, ironia, sátira, cinismo e humor. Uma discussão importante acerca desse tema foi elaborada por Scott (1990), ao refletir sobre como a dinâmica da ordem social é afetada por linguagens ou códigos que não são públicos (não se fazem visíveis na esfera pública) e que se originam privadamente, nas experiências e

⁶ Nos estudos organizacionais críticos, a resistência é geralmente vista como “uma forma de trabalho sobre a identidade, ou seja, atores sociais se engajam com discursos organizacionais como forma de assegurar um sentido estável de identidade” (MUMBY, 2005, p.35).



testemunhos de opressão narradas e interpretadas por grupos subalternos. Assim, ele chama de *hidden transcripts* as expressões ou códigos de linguagem produzidos pelos dominados e que não podem vir à tona, sobretudo porque são “impedidos” de expô-los diante dos dominantes. Scott acredita que esses códigos ocultos (ou discursos de bastidores) são capazes de refletir uma dinâmica da política que muito pode nos ensinar sobre poder, hegemonia, resistência e subordinação. Adotando a perspectiva dialética de tensionamento entre poder e resistência, ele mostra como as relações de poder afetam os discursos de dominantes e dominados de modo a fazer com que, cada vez que haja uma interação entre esses dois grupos, cada um deve medir as próprias palavras e atos, observando certas regras simbólicas que ditam o que é apropriado ou não dizer ou fazer.

Ao contrapor as lógicas de ação de dominantes e dominados, Scott mostra que não só os grupos subalternos desenvolvem códigos ocultos que permanecem silenciados diante dos dominantes, mas estes últimos também possuem seus códigos simbólicos que não são dados a ver. Ao lado dessas duas formas de códigos ocultos existe também um *public transcript*, ou código público que sustenta as aparências das relações entre dominantes e dominados sendo quase que completamente dominado pela lógica dos primeiros:

Cada grupo subordinado cria, a partir de suas experiências desagradáveis, um código oculto que representa uma crítica ao poder feita longe do conhecimento do dominante. Os poderosos também desenvolvem um código oculto representando as práticas e demandas para suas regras que não podem ser abertamente confessadas. Uma comparação entre o código oculto do fraco e aquele dos poderosos, e de ambos os códigos com o código público das

relações de poder oferece um novo modo de entender a resistência à dominação (1990, p.xii).

Os códigos públicos, segundo Scott, são “o autorretrato das elites dominantes” (1990, p.18), isto é, revelam como essa elite gostaria de ser vista, ao mesmo tempo em que esta última se serve de vários mecanismos para afirmar e naturalizar seu poder. Esses mecanismos servem para manter as aparências, a unanimidade entre os grupos dominantes de um lado, e o consenso entre os subordinados do outro lado. “Rebeldes ou revolucionários são rotulados como bandidos, criminosos, arruaceiros, de modo a desviar a atenção da sociedade de suas verdadeiras demandas políticas” (SCOTT, 1990, p.55). Esse é o papel do código público: institucionalizar, através do uso rotineiro e constante da simbologia dos dominantes, os espaços destinados à expressão e à visibilidade dos demais grupos sociais.

O ponto importante da abordagem desenvolvida por Scott consiste em mostrar que os códigos ocultos são o arcabouço de formas concretas, embora com modos de circulação públicos diferenciados e não institucionalizados, de luta e resistência contra a dominação. Os códigos ocultos dos grupos subalternos são expressos, disfarçadamente, sob a forma de rumores, fofocas, fábulas populares, mitos, piadas, teatros, etc., que atuam como “veículos através dos quais os dominados insinuam uma crítica ao poder, enquanto se escondem no anonimato” (SCOTT, 1990, p.xiii). Autores como Contu (2008) se mostram insatisfeitos com essa forma de resistência em que os sujeitos mais se escondem e dificilmente assumem os custos e riscos de produzir mudanças radicais nas dimensões sociais, políticas e econômicas de atuação do poder. Para ela, formas de resistência sem custo, sem a perspectiva de mudanças mais profundas, que não ameaçam nem ferem ninguém podem ser vistas como



“descafeinadas”, ou seja, modos de resistência que acabam por reafirmar e sustentar o estado de coisas que pretensamente iriam transgredir.

Segundo Deetz (2008), é preciso ter cuidado ao apontar determinadas práticas de resistência como inúteis, pois o que parece ser uma aparente acomodação pode produzir possibilidades de mudança e muitas vezes o mesmo ato pode ser caracterizado como resistente em um contexto e reproduzir desigualdades de poder em outro. É também possível que, às vezes, a resistência produzida por sujeitos em desvantagem atrapahe reformas significativas que poderiam auxiliá-los. Com frequência, a resistência também pode operar ideologicamente ao oferecer uma falsa sensação de ação somente por aumentar a estima e a dignidade das pessoas. Pode acontecer também de atos de resistência realmente produzirem um resultado positivo para aqueles que sofrem com injustiças simbólicas e econômicas, mas esse resultado pode não promover as mudanças necessárias para alterar padrões mais profundos de desigualdade de poder. As consequências de atos que se pretendem resistentes não podem ser antecipadas ou previstas somente por uma leitura conjuntural.

Segundo Hardy e Phillips (1999), nem toda atividade de resistência ligada ao humor ocorre de maneira confinada em uma organização individual. Algumas dessas atividades acontecem em espaços sociais e públicos que se localizam no entorno das organizações. Localizadas em uma dinâmica tensional em que faz uma triangulação de forças com processos macro e micro sociais, as organizações modelam nossas formas de interação, mas, ao mesmo tempo, estão sujeitas às ações interpretativas e contestatórias que se desenrolam nos espaços sociais e institucionais que as cercam. Nesse sentido, as ações humanas, os contextos sociais e as instituições operam uns sobre os outros de maneira

complexa. Hardy e Phillips utilizam a abordagem do novo institucionalismo para afirmar que as instituições têm grande influência nos processos de formação de preferências, expectativas, experiências e interpretações das ações dos outros. Mas é preciso ter em mente que “as instituições não são só elementos que constroem a ação humana, elas são, primeiramente, produtos das ações humanas” (DiMAGGIO e POWELL, 1991, p.28).

Os elementos culturais valorizados pelo novo institucionalismo (ou institucionalismo de viés sociológico) ⁷ não são regras cristalizadas, mas mecanismos simbólicos construídos através de um processo de conflito e contestação. De um lado, as rotinas, scripts e papéis sociais visam a minimizar a incerteza garantindo certa previsibilidade das interações. Contudo, de outro lado, os atores sociais podem contestar o conteúdo desses mecanismos simbólicos a partir do momento em que se sentem prejudicados por modos de interação delineados, por exemplo, no modelo mestre/escravo, dominante/subalterno, rico/pobre, etc. Como apontam Friedland e Alford,

As instituições constroem não só os fins em relação aos quais o comportamento precisa ser direcionado, mas também os meios pelos quais esses fins são alcançados. Elas provêm aos indivíduos vocabulários de motivos e um sentido de *t*. Elas geram não só aquilo que é valorizado, mas as regras através das quais ele é medido e distribuído. As instituições impõem os limites na verdadeira natureza

7 O institucionalismo sociológico é também associado ao quadro da teoria das organizações e tem como principal base a interpenetração entre instituições e cultura. Nessa abordagem, as instituições são definidas de modo a incluir não só regras procedimentais e normas formais, mas também os sistemas de símbolos, esquemas cognitivos e modelos morais que fornecem padrões de significação que guiam a ação humana. Privilegia-se a influência das instituições sobre o comportamento: as pistas e scripts que devem ser seguidos pelas pessoas em situações diferenciadas (MARCH e OLSEN, 1989).



da racionalidade e, como consequência, da individualidade. Apesar disso, indivíduos, grupos e organizações tentam usar as ordens institucionais em seu proveito, seja reinterpretando-as seja questionando-as (1991, p.251).

Diante do quadro apresentado pelo institucionalismo sociológico, temos que as decisões tomadas no âmbito institucional enfrentam resistências no âmbito social e, por isso, ao pesquisar formas de resistência no contexto organizacional não se pode deixar de considerar as complexas interações e tensões tecidas entre os códigos culturais institucionais e os códigos produzidos no âmbito cívico. Uma questão importante a ser considerada é a de que a abordagem crítica parece estar pesquisando o humor intragrupos, mas deixa de lado o entre-grupos, das relações entre diferentes setores sociais, cujas tensões podem ser descortinadas por meio do humor (CARRIERI, 2004).

O humor como prática de resistência nos contextos sociais afetados por práticas organizacionais/institucionais

O potencial de resistência do humor é geralmente associado à sua capacidade de introduzir sentidos alternativos em situações sociais. Segundo Westwood e Johnston (2011), o humor pode ser considerado subversivo se ele consegue introduzir uma realidade alternativa capaz de desafiar a realidade dominante, expondo sua arbitrariedade, paradoxos e inconsistências. Assim, sua capacidade de resistência está intimamente associada à aproximação que promove entre idéias e realidades incongruentes, dependendo portanto da existência de múltiplas realidades possíveis. O humor seria então o domínio daquilo que não é real e essa ausência de realidade “liberaria os atores conversacionais para

que tópicos problemáticos possam ser abordados com menor temor, rejeição ou recriminação” (WESTWOOD e JOHNSTON, 2011, p.15).

A dinâmica de resistência presente no humor estaria relacionada à sua capacidade de revelar contradições, absurdos e, conseqüentemente, as ambigüidades. Tal habilidade, por sua vez, buscaria promover uma articulação dos agentes envolvidos no sentido de praticar uma resistência, ao mesmo tempo em que os protegeria de represálias (CARRIERI, 2004, p.31).

O núcleo subversivo do humor depende, então, de sua capacidade de revelar como a realidade dominante é arbitrária e frágil. Tal potência nos remete ao conceito de carnavalização de Bakhtin, uma vez que ele busca mostrar como o discurso do poder não é o único, mas existe entre vários discursos e realidades. O riso provocado pelo carnaval de Bakhtin desestabiliza e revela as inconsistências do mundo dominante, além de apontar para outras realidades possíveis. O carnaval é intrinsecamente dialógico e dialético, pois mostra os paradoxos entre duas realidades: a oficial (submetida a uma ordem hierarquicamente rígida) e a da praça pública, “livre, repleta de riso ambivalente, de sacrilégios, profanações, aviltamentos e inconveniências” (FIORIN, 2006, p.94).

A palavra de dupla tonalidade permitiu ao povo que ria, e que não tinha o menor interesse em que se estabilizassem o regime existente e o quadro do mundo dominante (impostos pela verdade oficial), captar o todo do mundo em devir, a alegre relatividade de todas essas verdades limitadas de classe, o estado de não-acabamento constante do mundo, a fusão permanente da mentira e da verdade, do mal e do bem, das trevas e da claridade, da maldade e da gentileza, da morte e da vida (BAKHTIN, 1999, p. 380).



Sob esse aspecto, a carnavalização coloca em jogo o papel desempenhado pela cultura popular, ou seja, a constante contraposição entre o mundo vivido e o mundo administrativo, entre o público e o privado, entre as relações humanas mundanas e hierárquicas, entre as lógicas habituais e o questionamento lúdico da norma. “O essencial em uma definição de cultura popular são as relações que a colocam em tensão contínua (de relacionamento, influência e antagonismo) com a cultura dominante” (HALL, 2003, p.257).

Não obstante essa participação do humor subversivo em momentos de carnavalização e relações dialéticas entre a cultura popular e a dominante, alguns autores apontam que, a despeito de seu caráter crítico, suas capacidades transformadoras são limitadas (COLLINSON, 2002; FLEMING e SPICER, 2008).⁸ Segundo eles, o humor se revela muito mais como uma forma permitida de subversão ou de dissenso contido, ou mesmo uma válvula de escape segura que funciona de modo a permitir o aumento da autoestima dos sujeitos, mas que não possui uma efetiva força para subverter o *status quo*. Sob esse aspecto, a potência carnalizadora do humor pode ser colocada em questão. Ainda assim, esses autores afirmam que o humor deve ser teorizado de maneira dialética e nuançada, uma vez que ele age tanto para manter uma ordem consolidada quanto para promover resistências e dissensos. Sua forma de ação depende do contexto analisado, de como se define resistência e de como discursos e atores envolvidos se posicionam e se articulam.

Argumenta-se ainda que, apesar de o humor não promover, em si mesmo, uma transformação na ordem dominante, ele expõe inadequações e problemas que dele derivam, podendo iniciar um movimento em

⁸ Segundo Westwood e Johnston (2011, p.15), “há uma tradição nos estudos do humor que, desde Aristóteles, percebe-o como um elemento necessário do intercurso social, uma vez que permite a contraposição ao status quo; Porém, esse é um tipo de dissenso acomodado, que possui um espaço permitido no discurso dominante que o abriga.”

direção a mudanças mais profundas por conseguir revelar paradoxos, inconsistências e contradições entre aquela realidade que acreditamos vigorar e outras possibilidades de entendimento do mundo (RODRIGUES e COLLINSON, 1995).

Discurso, resistência e organizações

Uma abordagem discursiva de formas de resistência identificadas em ambientes organizacionais, a nosso ver, deve voltar-se menos para a identificação do sentido de discursos particulares e mais para as tensões interpretativas que se estabelecem entre as ações e discursos construídos publicamente em contextos institucionais e as ações discursivas paralelamente engendradas no âmbito social. A resistência presente nas ações discursivas elaboradas nesse segundo âmbito não podem ser vistas como simples reação a decisões tomadas institucionalmente. As táticas presentes em formas de resistência social, como o humor por exemplo, criam *espaços de resistência* nos quais os atores sociais (via diferentes atos de resistência, evidentes ou cobertos, como a ironia, o cinismo, o uso de metáforas, o humor, etc.) se empenham em se apropriar reflexivamente de discursos organizacionais de modo a desestabilizar, contrapor, justapor sentidos de modo a causar estranhamento e a fixar novos sentidos. Contudo, é preciso lembrar que esses novos sentidos podem tanto refletir a presença da resistência quanto a reprodução de relações de poder.

Como destacamos anteriormente, o objetivo dos discursos e atos rotineiros de resistência não é uma confrontação direta, aberta e belicosa com as estruturas de poder. Os discursos de resistência atuam nos interstícios da vida organizacional e em seu entorno como códigos ocultos capazes de articular uma resistência discursiva capaz de promover “interpretações alternativas e, ao mesmo



tempo, articular essas interpretações de uma forma que não confronte diretamente o regime discursivo dominante” (MUMBY, 2005, p.36). Assim, as práticas rotineiras e ocultas de resistência têm o potencial de nos revelar como a resistência pode ser vista como “meio e produto da indeterminação de sentidos que caracteriza as práticas cotidianas de uma organização” (idem).

Quando avaliamos a dinâmica organizacional através da perspectiva discursiva, torna-se central observar que os sentidos não existem prontos na cabeça dos atores sociais como estruturas cognitivas que lhes são úteis para conhecer uma realidade pronta que os rodeia. Os objetos do mundo adquirem sentido a partir das dinâmicas intersubjetivas (rituais, conversações cotidianas, práticas discursivas) que criam a realidade social em sua vertente simbólica e material. De acordo com Mumby, o sentido é algo dinâmico e negociado e

...parte da importância dos estudos do discurso está em sua exploração da indeterminação do sentido e dos modos como frequentemente sentidos contraditórios são discursivamente articulados para criar estruturas maleáveis de significação que podem incorporar uma variedade de posições de sujeito organizacionais (2011, p.1158).

As organizações geralmente se engajam em lutas discursivas para formatar e gerenciar o campo institucional do qual fazem parte.⁹ De acordo com Hardy e Phillips (1999), essas lutas são influenciadas por discursos estruturados no âmbito social, dando origem a uma intrincada rede intertextual e

9 “Todas as formas de comportamento organizacional – discursivas ou materiais – podem ser entendidas através do quadro do discurso, focalizando os modos como o comportamento organizacional está sujeito a esforços que competem entre si para dar-lhe forma e fixar seu sentido” (MUMBY, 2005, p.22).

interdiscursiva

Putnam et al. (2005) definem o discurso como um sistema de textos que conferem existência a um determinado objeto, conceito, identidade social, tema ou situação. Além disso, é o discurso que dá vida as relações entre pessoas e grupos. Quando uma afirmação é feita, ou quando um texto é produzido acerca de um objeto ou tópico a partir de certo discurso, esse discurso torna possível construir tal objeto de um modo particular, limitando e até excluindo outras formas de compreensão desse objeto. Sob esse aspecto, novos objetos, textos e identidades podem ser produzidos pela mudança operada em conceitos (HARDY e PHILLIPS, 1999).

Lasbeck concebe discurso como “toda coleção ou conjuntos articulados de textos que contêm autonomia de interpretação (estrutura, delimitação e expressão próprias), mas que se articulam entre si para produzirem um todo maior significativo” (2009, p.20). Nesse sentido, é pouco provável que encontremos discursos em sua integridade, mas podemos recolher pistas de sua existência em textos particulares. Sob esse viés, o humor pode se materializar em “textos” verbais ou que vão desde charges e piadas até testemunhos privados de sujeitos que se sentem ameaçados ou injustiçados em seu ambiente de trabalho (IRIGARAY, SARAIVA e CARRIERI, 2010). Assim corporificado, ele nos auxilia a perceber os modos como controle e resistência são entrelaçados de maneira concomitante, revelando o modo como as pessoas sentem, conversam e constroem conhecimento acerca da relação dialética entre percepções privadas e modos públicos de expressão e questionamento.

Julgamos que é preciso, portanto, levar o humor a sério para entender certas manifestações de vontade política no Brasil, bem como observar como a construção da imagem de certas organizações públicas pela via da “brincadeira” presente no



discurso de humor nos informa também como se conforma o que é o “público” como categoria de pensamento.

Considerações Finais

A produção de resistência é um processo dinâmico que está entrelaçado com o discurso, com a produção de sentidos e subjetividades situados num contexto local que dialoga com forças estruturais mais amplas. Portanto, uma grande contribuição que deriva daí é pensar os combates entre grupos sociais como relações sociais, especialmente no que concerne aos arranjos entre público e privado. Como relação social, não há como pensar poder e resistência de forma estanque ou separada. Ambos se relacionam circularmente e reciprocamente. Tradicionalmente, os conflitos de interesses são enfocados a partir da análise formal do poder, qual seja, o das estruturas e dos jogos políticos institucionalizados.

Entretanto, em uma perspectiva sociológica contemporânea, está presente a preocupação com o “poder”, em um sentido amplo e não apenas formal da atividade de coordenação institucionalizada dos grupos, no qual se pergunta: como certos grupos passam a deter importância maior do que outros? Como, microscopicamente, os indivíduos agem de modo a consagrar-se como parte dos grupos hegemônicos, ou ao contrário, para passar de grupo minoritário/*outsider*/dominado a grupo hegemônico? Ou ainda, como os indivíduos negociam com as estruturas sociais – esse substrato de modos de agir e de ver o mundo cristalizados – de forma a confirmá-las ou negá-las nas suas práticas sociais? Para responder a questões dessa natureza, além do esforço de observação da realidade e coleta de material empírico que possa esclarecê-las, é necessário antes um bom preparo teórico que capacite o olhar a encontrar os fragmentos de dados e a construir com eles a tessitura de uma

resposta plausível e reveladora. Nesse sentido, o que pretendemos sublinhar nesse artigo é a necessidade de tomar o conflito de interesses como algo constitutivo das relações sociais e, por sua vez, das geometrias que organizam as relações entre público e privado.

Por outro lado, acreditamos que o estudo das relações entre poder e resistência possa ser iluminador para a compreensão das dinâmicas institucionais no Brasil e, especialmente, para o estudo crítico das organizações – campo de pesquisas ainda em desenvolvimento. Tradicionalmente, o que os estudos apontam são os malefícios da indefinição de fronteiras entre público e privado que têm como efeito uma lógica de privatismos. Contundentes teses colocam-se a serviço do debate acadêmico e desenrolam-se em torno de conceitos como patrimonialismo (especialmente para ler a atuação do Estado forte em relação à sociedade civil fraca e, analogamente, da organização forte e dos públicos fracos) e clientelismo (para ler as relações sociais de poder calcadas em privilégios e proximidade pessoal), ambos como parte da discussão sobre a privatização do público. Sem querer negá-la por seus importantes contributos a uma visão também crítica de certas práticas institucionais que constituem a cultura política brasileira, gostaríamos de chamar a atenção para outros atravessamentos e formas de inscrição do privado no público que não funcionam sob a égide dos ganhos pessoais e unicamente voltados para o indivíduo, mas que acabam conformando outras solidariedades, embora não instaurados num espaço público convencional ou formal.

Percorrendo espaços informais e constituídos por códigos ocultos – privados ao domínio de um grupo – as práticas de resistência não se dão a ver de pronto e muitas vezes lançam mão do recurso ao humor. Julgamos que é preciso, portanto, levar o humor a sério para entender certas manifestações de



vontade política no Brasil, bem como observar como a construção da imagem de certas organizações pela via da “brincadeira” presente no discurso de humor nos informa também como se conforma o que é o “público” como valor e experiência para um grupo. Muitas vezes tais práticas de resistência constituem superfícies enigmáticas, travestidas no jargão dos dominantes, circulando por canais alternativos ou mesmo oficiais de comunicação, elas dizem de um posicionamento ativo e chamam atenção para lógicas interacionais que precisam ser melhor investigadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAKHTIN, M. A cultura popular na Idade Média e no Renascimento: o contexto de François Rabelais. São Paulo: Hucitec, 1999.

CARRIERI, Alexandre. O humor como estratégia discursiva de resistência: as charges do SINTTEL/MG. *Revista Organização e Sociedade*. Salvador, v.11, n. 30, p. 29-48, maio/agosto 2004.

COLLINSON, David. Managing Humour. *Journal of Management Studies*, v.39, n.3, 2002, p.269-288.

CONTU, Alessia. Decaf resistance: on misbehavior, cynism, and desire in liberal workplaces. *Management Communication Quarterly*, v.21, n.3, 2008, p.364-379.

DAVIES, Christie. Cartuns, caricaturas e piadas: roteiros e estereótipos”. In: LUSTOSA, I. (org.). *Imprensa, humor e caricatura: a questão dos estereótipos culturais*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2011, p.93-124.

DEETZ, Stanley. Resistance: Would struggle by any other name be as sweet? *Management Communication Quarterly*. v.21, n.3, 2008, p.387-392.

DEWEY, John. “En busca del público”. In: *La opinión pública y sus problemas*. Madrid, Ediciones Morata, 2004.

DiMAGGIO, Paul & POWELL, Walter. “Introduction”. In: POWELL, Walter; DiMAGGIO, Paul (eds.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991, pp.1-38.

FERNANDES, Rubem. *Privado porém Público: o terceiro setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FIORIN, José Luiz. *Introdução ao pensamento de Bakhtin*. São Paulo: Ática, 2006.

FLEMING, Peter; SPICER, André. Beyond power and resistance: new approaches to organizational politics. *Management Communication Quarterly*, v.21, n.3, 2008, p.301-309.

FRIEDLAND, Roger & ALFORD, Robert. “Bringing Society Back in: symbols, practices, and institutional contradictions”. In: POWELL, Walter; DiMAGGIO, Paul (eds.). *The New Institutionalism in*



Organizational Analysis. Chicago: The University of Chicago Press, 1991, pp.232-263.

HALL, Stuart. "Notas sobre a desconstrução do popular". In: _____. Da diáspora: identidades e mediações culturais. SOVIK, Liv (org.). Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2003.

HARDY, Cynthia; PHILLIPS, Nelson. No Joking Matter: Discursive Struggle in the Canadian Refugee System. *Organization Studies*, v.20, n.1, 1999, p.1-24.

IASBECK, Luiz Carlos. Identidade organizacional e a construção dos discursos institucionais. In: KUNSCH, M. (org.) Comunicação organizacional vol 1. São Paulo: Saraiva, 2009 vol 1. p.7-30.

IRIGARAY, H. A. R.; SARAIVA, L. A.; CARRIERI, A. Humor e discriminação por orientação sexual no ambiente organizacional. *Rev. adm. contemp.*, 2010, vol.14, n.5, pp. 890-906.

MARCH, James & OLSEN, Johan. *Rediscovering Institutions – the organizational basis of politics*. New York: The Free Press, 1989.

MUMBY, D. K. Theorizing Resistance in Organization Studies: A Dialectical Approach. *Management Communication Quarterly*, v.19, n.1, 2005, p.19-44.

MUMBY, D. K. What's Cooking in Organizational Discourse Studies? A Response to Alvesson and Karreman. *Human Relations*, v.64, n.9, 2011, p.1147-1161.

PUTNAM, Linda; GRANT, David; MICHELSON, Grant; CUTCHER, Leanne. Discourse and Resistance: targets, practices and consequences. *Management Communication Quarterly*, v.19, n.1, 2005, p.5-18.

QUADROS, Cynthia; ZUCCO, Fabrícia; MORETTI, Sergio. Com a palavra, a charge: entre o jornalismo, a política e a arte. *Comunicação & Informação*, v.12, n.2, 2009, p.48-62.

RODRIGUES, S. B.; COLLINSON, D. L. Having fun? Humor as resistance in Brazil. *Organization Studies*, Berlin, v. 16, n. 5, p. 739-768, 1995.

SCOTT, James. *Domination and the Arts of Resistance – Hidden Transcripts*. New Haven: Yale University Press, 1990.

THELEN, Kathleen & STEINMO, Sven. "Historical

institutionalism in comparative politics". In: *Structuring politics, historical institutionalism in comparative analysis*. Cambridge: Cambridge University Press, 1994, pp.1-32.

WEBER, Max. "A 'objetividade' do conhecimento nas ciências sociais". In: COHN, Gabriel (org). Max Weber. São Paulo, Ática, 1986 (Coleção Grandes Cientistas Sociais).

WESTWOOD, Robert; JOHNSTON, Allana. Reclaiming authentic selves: control, resistive humour and identity work in the office. *Organization*, v.18, n.2, 2011, p.1-22.

Poder e Resistência: breve reflexão teórica sobre o papel do humor nos conflitos público-privado em contextos organizacionais
Ângela Cristina Salgueiro Marques
Luciana de Oliveira

Data do Envio: 2 de abril de 2012.
Data do aceite: 9 de maio de 2012.

