

ATIVIDADE DE LINGUAGEM, ATIVIDADE DE TRABALHO: ENCONTRO DE MÚLTIPLOS SABERES

M. Cecília P. SOUZA-E-SILVA
(LAEL-PUC-SP/CNPq)
cecilinh@uol.com.br

RESUMO: Este artigo, resultado de exposição em mesa-redonda do 16^o. Inpla, tem por objetivos: (i) explicitar determinada concepção da rubrica lingüística aplicada (ii) caracterizar, minimamente, a ergologia, entendida como um posicionamento novo e criativo para se pensar o trabalho, cujos fundamentos científicos implicam uma co-construção advinda de diferentes tipos de saberes: os saberes constituídos ou acadêmicos e os saberes instituídos ou práticos, isto é, advindos da experiência concreta (iii) apresentar uma análise de textos extraídos da mídia impressa que, por meio da articulação de noções discursivas e ergológicas, possibilitam discutir a noção de competência.

PALAVRAS-CHAVE: lingüística aplicada; ergologia; trabalho; discurso; competência

ABSTRACT: This article is the result of a presentation delivered at a round table in the congress 16o. InPLA. Its aims are: (i) to explain a certain conception of applied linguistics; (ii) to briefly characterize ergology, understood as a new and creative positioning to think about work, whose scientific principles imply a co-construction derived from different types of knowledge: the constituted or academic knowledge and the instituted or practical knowledge, that is, knowledge originated in the concrete experience; (iii) to provide an analysis of texts extracted from the printed media which, by means of the articulation of discursive and ergological notions, enable the discussion of the notion of competence.

KEYWORDS: applied linguistics; ergology; work; discourse; competence

0. O foco no trabalho, a partir dos estudos da linguagem, ainda que relativamente recente, conta com um percurso já delineado que teve início, no Brasil, na década de noventa com as trocas acadêmicas

entre pesquisadores brasileiros e franceses¹ cujas relações se consolidaram por meio de acordos institucionais e interuniversitários entre os dois países². Ao contrário da França, no entanto, onde a rubrica lingüística aplicada abriga investigações referentes ao ensino de línguas, no Brasil, os estudos voltados para a articulação linguagem/trabalho se inserem no âmbito dessa área/disciplina.

Entendemos que os estudos em lingüística aplicada caracterizam-se pela conjunção de quatro propriedades: (i) respondem a uma demanda social proveniente de setores da sociedade ou do próprio pesquisador (ii) têm um caráter interdisciplinar, isto é, os estudos da linguagem têm um papel medular e a eles se combinam conceitos e métodos advindos de outros domínios científicos e/ou técnicos; (iii) são avaliados por seus resultados; (iv) implicam a transformação dos protagonistas da atividade; em nosso caso, do trabalhador e do pesquisador.

Todas essas características perpassam por nossas pesquisas, mas, face à amplitude da temática, optei por concentrar-me mais diretamente no caráter interdisciplinar da relação linguagem/trabalho e, mais especificamente, nas contribuições advindas da ergologia e da análise do discurso de base enunciativo-discursiva. Da área do trabalho, outras contribuições têm vindo da ergonomia da atividade e da psicologia do trabalho, as quais, embora pertinentes, não serão tratadas neste texto³. A partir dessa opção, o presente texto está organizado em dois conjuntos. No primeiro, caracterizo a Ergologia, uma abordagem relativamente recente na área e, no segundo, apresento uma análise que articula noções discursivas e ergológicas.

1. Estudos sobre o trabalho: a ergologia

A abordagem ergológica proposta e desenvolvida pelo filósofo Yves Schwartz, desde a década de oitenta, no atual departamento de Ergologia na Université de Provence, apresenta-se como um espaço

¹ No Brasil, por meio do grupo de pesquisa Atelier Linguagem e Trabalho (PUC/SP), cujos pesquisadores estão alocados na USP, UNISINOS, UFPe, UNIRIO, UFMT e UCPel. Na França, por intermédio das equipes Analyse Pluridisciplinaire des Situations de Travail (APST), Réseau Langage & Travail (L&T), Ergonomie de l'Activité des Professionnels de l'Éducation (Ergape), Dymaniques Sociolangagières (Dyalang) e Clinique de l'Activité et de l'action.

² Convênio Capes-Cofecub *Atividades de Linguagem em Situação de Trabalho* (1997-2000), entre PUC-SP, PUC-Rio e UFRJ e Université de Rouen e Université de Provence. Coordenação, respectivamente, a cargo desta pesquisadora e de Daniel Faïta. Acordo internacional interuniversidades, *O papel da linguagem na análise de práticas profissionais e na formação de professores*, entre LAEL/PUC-SP e Ergape.

³ Também pertinentes para nossas pesquisas ressalte-se a bibliografia produzida por lingüistas do trabalho, como Boutet, Faïta, Gardin, Lacoste, entre outros.

novo e criativo para se pensar questões relativas ao trabalho. Sabe-se que os estudos sobre essa temática têm múltiplos olhares. Em uma tentativa de fixar seu começo, há os que afirmam que o trabalho, tal como o conhecemos hoje, nasce com o capitalismo e é entendido como uma atividade remunerada segundo leis do mercado, submetida a contratos, regras, leis específicas. Outros consideram tal visão muito restritiva porque, em relação ao trabalho, como no que concerne a toda atividade humana, é impossível estabelecer cronologicamente seu início. Nós nos colocamos nesse segundo grupo e passamos a pensar o trabalho a partir do enfoque ergológico, tal como proposto por Schwartz (1997). Tal abordagem busca apreender o trabalho como atividade humana, entendida como um *élan* de vida, de saúde, sem limite pré-definido, que sintetiza, cruza e nutre tudo aquilo que se apresenta separadamente (corpo/espírito, individual/coletivo, privado, profissional, imposto/desejado, etc). Esse olhar sobre a atividade tem por objetivo produzir conhecimentos sobre como vivem as pessoas a fim de melhorar suas condições de trabalho. Interpelado, em uma entrevista, a definir o trabalho, o filósofo diz tratar-se de uma missão impossível, mas se propõe a esclarecer a interpenetração do trabalho com toda a atividade humana e a delimitar o campo que funda sua especificidade. É preciso imaginar o campo do trabalho como um triângulo, cujos pólos, o *econômico*, o *político* e o *uso de si* são específicos, isto é, cada um tem sua lógica, suas restrições, mas eles são profundamente interdependentes e interativos: os conflitos e as regulações que operam entre eles determinam o funcionamento da sociedade, de nossa vida cotidiana pública e privada.

O primeiro pólo, o econômico, é aquele dos administradores oficiais do trabalho, que têm por função organizá-lo segundo critérios contábeis, comerciais e financeiros. Nas nossas sociedades, essa dimensão está onipresente.

O segundo pólo é o pólo político, do Estado, dos organismos da Democracia, do Direito. É o pólo que deve gerenciar o bem comum, entendido como uma busca pelo estabelecimento de bases políticas que garantam recursos sociais à população. O bem comum é, pois, uma busca de equilíbrio entre as necessidades e os fins de uma sociedade. Se o pólo político, no exercício de sua função reguladora, favorecer sistematicamente a competição e a concorrência irá contribuir para a destruição dos laços sociais.

O terceiro pólo desse triângulo, talvez o mais desconhecido e o mais enigmático, é aquele do trabalho considerado como *uso de si*, como *gestão dos valores*, isto é, uma espécie de destino a viver que nos leva sempre, mesmo nas menores situações, a fazer escolhas em relação a nós mesmos, aos outros e à vida social. Toda a atividade de trabalho comporta uma parte de gestões complexas por parte daqueles

que participam dessa atividade: decisão entre imperativos diferentes, gestão de imprevistos, gestão de relações sociais, gestão de crises também e, finalmente, gestão de si – o si não é um sujeito substância, mas uma entidade em parte opaca ao próprio ser humano que faz a experiência de si mesmo por meio da atividade laboriosa. Gerir a complexidade do trabalho implica as chamadas “dramáticas do uso de si”, isto é, em nossas escolhas cotidianas, entram em jogo, simultaneamente, os imperativos do setor econômico - produtividade, eficiência, manutenção do próprio emprego - e aqueles dos valores não econômicos: solidariedade, respeito, ética.

Por meio desse terceiro pólo, Schwartz procura dar lugar a um outro modo de olhar o trabalho. Ainda recorrendo à metáfora do triângulo, no qual um dos pólos, o do uso de si/ debate de valores, também está presente, dada a sua importância na abordagem ergológica, o filósofo pensa a atividade de trabalho na inter-relação com dois outros pólos, o dos *saberes acadêmicos* ou *instituídos* e o dos *saberes práticos* ou *investidos*, os quais constituem os fundamentos científicos desta proposta que implica a articulação de diferentes tipos de saberes. Há sempre uma dialética, um compromisso, um encontro entre esses pólos, parâmetros indissociáveis e presentes em toda a situação de trabalho.

Saberes acadêmicos/ instituídos - incluem-se aqui os saberes, os conceitos advindos de várias disciplinas; tudo aquilo que é formalizado, ensinado e consultado, sob diversos suportes: livros, escritos, gráficos, manuais, organogramas, todo o referencial dos prescritos, das normas. Tudo aquilo que se encontra antes da realização do trabalho. Esse conjunto de prescrições é denominado por Schwartz de normas antecedentes. Tais normas, mais amplas que as prescrições advindas da hierarquia, abrangem também máquinas, novas instalações, etc. Atribuir à prescrição o estatuto de norma antecedente permite compreendê-la como compondo um conjunto de direcionamentos sobre o trabalho, que inclui os escritos explícitos e todas as outras formas que participam da definição da atividade, como as normas jurídicas e outros modos de proteção do trabalhador. Trata-se de normas externas à atividade *stricto sensu e*, portanto, não constituem um prescrito direto do trabalho, mas impõem princípios não negociáveis; por exemplo, no magistério, a lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB).

Saberes práticos/investidos - encontramos neste nível os conhecimentos advindos da dimensão experimental, concreta, a dimensão conjuntural de cada situação de trabalho, isto é, o aqui e agora, mediado por indivíduos singulares com seus objetos e ambientes particulares. Leva-se em conta neste pólo a experiência de cada trabalhador, de sua história, de seu saber acumulado, individual e/ou coletivamente. Toda a atividade de trabalho seja de professores, de

enfermeiros, de controladores de vôo é afetada pela infiltração do histórico, da experiência, dos saberes que cada um possui, adquirido no meio particular de vida e de trabalho. Trata-se aqui do patrimônio de conhecimentos advindos do próprio trabalhador.

Debate de valores/uso de si – em situação de trabalho, seja por parte do pesquisador ou do trabalhador, existem sempre escolhas, ajustamentos a serem feitos entre o geral, os saberes instituídos, e a variabilidade e instabilidade de cada situação localmente particular e inédita, os *saberes investidos*. Trata-se aqui de se estabelecer uma consonância entre os dois saberes – o acadêmico e o prático. É o lugar da renormalização, das reavaliações, do retratamento de normas e de valores que estão enraizados nas gestões da atividade.

Passo a expor algumas situações que permitem vislumbrar as renormalizações feitas por trabalhadores, no caso professores, em seu cotidiano de trabalho. Quantas vezes fomos levados a reorganizar nossas aulas devido à incompatibilidade entre o computador disponibilizado pela instituição e o programa utilizado por nós; são situações do dia-a-dia que se opõem às prescrições temporais, segundo as quais a tarefa deve ser concluída em horário pré-estabelecido. Ainda, na esfera escolar, algumas solicitações do aluno podem ser incompatíveis, por exemplo, com o horário de atendimento estabelecido por cada instituição. Tem-se, de um lado, normas, regulamentos, procedimentos codificados e, de outro, demandas individuais.

Há outras normas que vêm do *coletivo de trabalho* e podem ter como origem, por exemplo, uma transgressão à regra, validada pelo grupo, devido à base de confiança garantida por um coletivo pré-constituído. Numa linha de montagem, por exemplo, é proibido falar, porém o coletivo desenvolveu um modo de burlar essa regra, criando outra: cantarolar baixinho, a fim de evitar o sono quando as trabalhadoras estão muito cansadas.

Como mais uma fonte de prescrições, de normas, há de se considerar o próprio trabalhador, incluindo seus valores, traços biológicos e subjetivos, que vão influenciar o modo de desenvolver a atividade, a reação pessoal diante das normas e o processo de renormalização. As leis do corpo, por exemplo, muitas vezes são incompatíveis com as prescrições oficiais: inútil solicitar a um professor a memorização rápida do nome dos cinquenta alunos de uma turma – a regra biológica é mais forte que a norma prescrita; inútil, do mesmo modo, exigir que ele não se estresse com uma situação de violência em sala de aula. Seguir normas exige que o trabalhador gerencie seus valores cujas fronteiras não são claramente definidas e identificáveis: as do seu mundo privado muitas vezes se comunicam com os do seu mundo de trabalho (Nouroudine, 1997: 137). Essa interpenetração entre os valores do mundo privado e os do mundo do trabalho pode

pré-organizar ou até mesmo impedir determinadas formas de interação. Constituem exemplos do chamado debate de valores os embates travados no campo do ensino da biologia, por parte de professores que se propõem a explicar a criação do mundo a partir do princípio evolucionista e as crenças de alguns alunos (ou suas famílias) que compartilham a visão criacionista.

O enfoque ergológico considera a existência de uma sinergia entre os saberes acadêmicos, os saberes da ação/experiência e o debate de valores que atravessa a atividade. Passa-se, então, a compreender o trabalho como um debate sempre renovado entre normas antecedentes e suas tentativas de renormalização, historicamente contextualizadas e balizadas pelo nível local de atuação concreta do trabalhador.

2. A articulação ergologia/ análise do discurso para se pensar questões referentes ao trabalho⁴

Minha preocupação agora está voltada para outros tipos de prescrito/ de normas mais sutis porque falam não sobre o modo de se *fazer* o trabalho e sim sobre o modo de se *pensar* e se *comportar* no trabalho. Nesse contexto, interesse-me por um tipo de discurso específico: o da mídia impressa e por um contradiscurso também específico, o da ergologia, consubstanciado em um artigo de Schwartz (1998), que discute a noção de competência.

Enfocar a prescrição como construção de discursividades implica partir de dois princípios postulados por Maingueneau (1984/2005): (i) a inseparabilidade do texto e do quadro sócio-histórico de sua produção/circulação; (ii) a primazia do interdiscurso sobre o discurso, segundo o qual a unidade de análise pertinente não é o discurso, mas um espaço de troca entre vários discursos em uma relação que se inicia no momento mesmo da gênese desses discursos.

Considerando, portanto, as prescrições sobre o modo de se *comportar* no trabalho e de *pensar* o trabalho e os princípios propostos por Maingueneau⁵, tomamos como referência discursos prescritivos que não travam entre si um diálogo preestabelecido, mas circulam em uma dada conjuntura, que permite a delimitação daquilo que denominamos campo discursivo da prescrição para/no/sobre o trabalho. Esse campo institui um espaço discursivo que abriga ao menos dois

⁴ Este item recupera parcialmente dois textos publicados nas revistas *Matraga* e *Humanitas*, ambas de 2007.

⁵ O dispositivo enunciativo-discursivo desenvolvido pelo autor está assentado na teoria da enunciação. Dentre as várias maneiras de se conceber a enunciação, duas me parecem importantes em seu percurso: uma oriunda de Benveniste e de Jakobson – a que trata da dêixis lingüística, 2) outra proveniente de Foucault, mais especificamente da *Arqueologia do Saber*.

posicionamentos: (i) textos prescritivos constitutivos do que estamos designando por posicionamento 1, formado por discursos que estão no mundo, que circulam na mídia e que interferem no modo de apreensão do que seja o trabalho na sociedade; (ii) textos prescritivos característicos do posicionamento 2, que pertencem ao domínio dos saberes acadêmicos instituídos, isto é, dos conceitos, das normas.

O primeiro conjunto de textos foi extraído da revista VOCÊ S/A (2006)⁶, publicação especializada em emprego e empregabilidade, que vem sendo distribuída há oito anos pela Editora Abril⁷. O segundo conjunto retoma artigo de Schwartz (1998), publicado em revista científica.

A possibilidade de conceituar determinados objetos, alvo de discussão, de colocar em circulação determinadas idéias, implica a mobilização do interlocutor no sentido de levá-lo a aceitar determinados parâmetros, de possibilitar-lhe ou não o acesso a certos conhecimentos. Lembramos que a delimitação do campo e do espaço discursivo constitui opção do analista, portanto, o espaço que associa a revista VOCÊ S/A e o artigo de Schwartz, não foi dado previamente, mas resultou de uma escolha metodológica: "(...) outros espaços discursivos podem vir a ser delimitados: os corpora que, em um momento dado são objetos de análise (...) não podem ter a pretensão de resultar de uma tomada de posse metódica de um espaço claramente balizado" (Maingueneau, 1984/2005: 29/37)⁸. Uma primeira incursão pelo objeto de análise permite levantar a hipótese de que no espaço discursivo que permeia os dois posicionamentos existe uma divergência em relação ao sentido atribuído à *competência no trabalho*. A importância de se pensar sobre essa noção decorre da conjuntura atual ligada às novas racionalizações da produção e ao desafio vivido pelos diferentes setores confrontados a reorganizações estruturais, organizacionais e técnicas.

2.1 Ser competente implica (...) estar atualizado, trabalhar em equipe e por aí afora. No novo mercado, há pouco lugar para os 'mais-ou-menos'⁹

⁶ Chamo a atenção do leitor para a tese de Sturm (mencionada na bibliografia) que analisou 71 exemplares da VOCÊ S/A com a finalidade de explicitar o funcionamento discursivo da revista, que se desenvolve entre dois modos de se conceber as relações de trabalho: o do capitalismo social e o do capitalismo flexível. O diálogo que estabelecemos neste artigo não é com o capitalismo social, mas com discursos que circulam, preferencialmente, na academia.

⁷ Outras revistas como *Gestão*, programas de TV, como o *Aprendiz*, sites da Internet também ditam regras de bom comportamento no trabalho.

⁸ Trata-se de uma das possibilidades de se estudar esses dois tipos de discursos prescritivos.

⁹ VOCÊ S/A, nov.1998: 50.

A explicitação do que é *ser competente*, acompanhada do slogan *Faça mais e melhor*, recorrente em várias das recomendações da revista VOCÊ S/A a seus interlocutores - *corpus* referente ao **posicionamento 1** - dá pistas acerca da imagem que vem sendo construída pela mídia sobre o que vem a ser um executivo bem sucedido não só no trabalho, mas também em todas as suas atividades. Um bom profissional deve ter boa saúde física e mental, ser bem informado, aplicar bem o seu dinheiro, ter status (*se você quer ser o presidente, veja quais são os códigos de status no mundo corporativo*), ter tempo disponível para a família e os amigos, fazer esporte, estar atento aos novos termos do vocabulário corporativo, ser um líder, enfim, estar sempre em evolução. Publicações como essa, que dizem como se comportar no chamado mundo do trabalho, vêm tendo uma aceitação muito grande:

VOCÊ S/A é a terceira revista mais lida pelos presidentes de empresas no Brasil. (...) Nossa meta como revista sempre foi a de falar olho no olho com profissionais de atitude positiva em relação à vida e ao trabalho. Profissionais que já conquistaram muito, mas querem ainda mais. Profissionais com atitude dos worklovers... (editorial, agosto, 2006, p. 9)

Falar olho no olho, conversar, passar dicas, é o modo pelo qual a revista busca atingir o interlocutor, o que se manifesta no título das seções que a compõem: *Você bem informado, Você lê, Você em equilíbrio, Você em evolução*, etc. Teceremos nossos comentários sobre as matérias disponíveis na seção *Você em evolução* (agosto e dezembro de 2006), referentes a pessoas que alcançaram mudanças importantes no seu trabalho, e, por isso, têm uma mensagem a passar ao público leitor. A idéia de competência - freqüentemente não lexicalizada - mas implícita nos vários textos¹⁰ - como a capacidade de se adaptar rapidamente a novas exigências, marca dos novos tempos no trabalho, é recorrente. Estabelece-se uma relação entre homens e mulheres apresentados como destemidos, instituídos pela revista como enunciadores, e os leitores, isto é, os co-enunciadores, interpelados a se identificar com tais modelos. As marcas do posicionamento desse enunciador manifestam-se por meio de itens lexicais como rapidez, velocidade, dinamismo, hábito, sucesso, fracasso, autonomia, que perpassam pelos relatos, conselhos, dicas, partes de um conjunto de

¹⁰ "(...) não é tanto a palavra que importa, mas o modo como é explorada" (Maingueneau, 1987/1989: 124)

traços de didaticidade (Moirand & Brasquet-Loubeyr, 1994), voltados para expor, de modo pedagógico, as demandas do mercado de trabalho, o que deve ou não ser feito e os riscos de não se seguirem as recomendações dadas. No caso da mídia, a presença de tais traços aponta para uma estratégia de fazer a ordem da informação – objetivo primeiro e declarado – resvalar para a ordem da transmissão de saberes.

São várias as marcas lingüísticas que identificam traços de didaticidade, entre elas a exemplificação, a explicação, a enumeração, a citação de especialista, as perguntas retóricas, as situações apresentadas em forma de entrevista, o uso de generalizações, as formas impessoais. Trata-se, então, de uma interpenetração de conhecimentos: como se dá a passagem entre *quem sabe* (o enunciador instituído pela revista) e o interlocutor; o que se quer fazer compreender para além da informação? Vejamos o que dizem quatro recortes extraídos de VOCÊS/A.



FAÇA AS MALAS. COMO FAZER A MUDANÇA DAR CERTO: (...) Uma das vantagens geralmente associadas à mudança de cidade é o fato de você sair da zona de conforto. “As pessoas crescem mais rápido quando isso acontece”, diz o headhunter Rodrigo Araújo, sócio da Korn/Ferry uma das maiores empresas de seleção de executivos do mundo. Nesse processo, uma das principais competências que o profissional desenvolve é a habilidade de lidar com culturas diferentes. “Ele se torna mais flexível e versátil, qualidades bastante valorizadas no mercado”, afirma o consultor Daniel Cunha, da Michael Page, empresa de recrutamento de executivos para média e alta gerência de executivos, em São Paulo. Outro ponto forte é o crescimento da rede de

contatos e, dependendo do destino, a chance de se destacar mais facilmente (...). (dez., 2006, p.75).

A palavra de especialistas e os depoimentos de profissionais sobre novas tendências na avaliação do que seria um profissional competente didatizam os sentidos em circulação sobre um determinado modo de agir: *sair da zona de conforto*, vencer a resistência, aprender e adaptar-se rapidamente a situações novas, tornar-se mais flexível e versátil, ter iniciativa, usar o tempo livre para vencer desafios no trabalho. Essas características, expressas sob a forma de modalidades injuntivas, constituem um trabalhador interpelado a tomar em suas mãos o seu destino e o da instituição, *faça as malas, faça mais e melhor*. Busca-se garantir a adesão a determinados comportamentos: *“As pessoas crescem mais rápido quando isso [sair da zona de conforto] acontece”*.

É bastante sintomático de uma nova concepção de educação o fato de alguns dos depoimentos serem trazidos por professores. As histórias de sucesso, como mostram os recortes a seguir, divulgam conceitos de individualismo, dinamismo, coragem, iniciativa, afastadas de idéias de coletivo. Considera-se o conhecimento desenvolvido na escola nos mesmos moldes do empresarial, isto é, passageiro, sempre em mudança, importante para resolver problemas pontuais.



VOCÊ EM EVOLUÇÃO | lição de vida
lição de vida | entrevista - feedback - comportamento - apresentação >

Ana Pereira Bardou Bento

- Tem 47 anos, é casada com Pedro e tem 12 irmãos
- É professora da Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Marechal Rondon, em Vilhena (RO)
- Renda mensal: R\$ 1.800,00
- “O líder deve mostrar a confiança que as pessoas podem depositar nele. É estar lá para ajudá-las a enfrentar os desafios.”

Lacerda, D. (2006) *Faça mais e melhor*. *Revista Você S/A*, seção *Você em evolução*, edição 98, ago/2006. pp. 42.

FAÇA MAIS E MELHOR. (...) ELA NUNCA SE ACOMODOU. A carreira da mineira Ana Pereira de Souza Bardou Bento, de 47 anos, estava na zona de conforto. Ela era coordenadora pedagógica da 5a. à 8a. série, na Secretaria Estadual de Educação de Rondônia, quando surgiu a indicação para trabalhar na Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Marechal Rondon em Vilhena (RO), onde mora, como orientadora de duas crianças cegas e duas com baixa visão. Ana nunca havia ensinado crianças com deficiência visual e não queria encarar a mudança profissional. "No primeiro dia, tive vontade de sair correndo." A diferença entre Ana e muitos outros profissionais que fracassam é que ela venceu a resistência e resolveu que faria aquilo ali dar certo. Deu. Em uma semana ela aprendeu braile, para alfabetizar uma das garotas cegas (...). (ago/2006, p. 42);



Lacerda, D. (2006) Faça mais e melhor. *Revista Você S/A*, seção Você em evolução, edição 98, ago/2006. pp. 40.

FAÇA MAIS E MELHOR. (...) ELA DECIDIU ENSINAR O QUE NEM ELA SABIA. A capixaba Andrea Cristina Almeida, de 29 anos, é descendente de índios. Mas, assim como seus alunos na Escola Municipal Pluridocente Indígena Pau-Brasil, na zona rural de Aracruz (ES), pouco conhecia sobre a história de sua família (...) A iniciativa partiu de Andrea, que se viu diante do desafio de ensinar algo que ela mesma não sabia [a cultura indígena]. A saída foi usar o único tempo livre que tinha, nos fins de semana, para correr atrás de relatos históricos e procurar os mais antigos moradores da aldeia que

pudessem resgatar a memória de seu povo. "As crianças hoje compreendem quem são", diz Andrea (...) (ago/2006, p. 40)

A revista, ao reforçar as expectativas do mercado nas novas relações de trabalho, marca uma característica dos meios de comunicação de não serem apenas transmissores de informação, mas também fomentadores de crenças, culturas e valores: prescrevem-se comportamentos e tenta-se, por meio da busca da adesão das pessoas, dar sentido de participação à sua subordinação. Se o que importa é o coeficiente pessoal de engajamento, desqualifica-se o antigo papel do coletivo, visto como resistente a mudanças (De La Vega, 2005). O trabalhador não é definido como membro de uma classe, ainda que alcance sucesso nas suas ações individuais. É a chance de se destacar mais facilmente que a revista coloca em cena. As pessoas que fazem algo mais do que aquilo que seria esperado delas são recompensadas:

Premiamos pessoas que, em vez de ficar se lamentando, confiam na sua capacidade de transformação. E mostram que, mesmo em condições de trabalho extremamente difíceis, você pode se superar, porque é isso que faz um bom profissional, afirma Claudia Costin, vice-presidente da Fundação Victor Civita (VOCÊ S/A, ago, 2006, p.40).

Além dos relatos de profissionais e especialistas, há, na revista, uma grande quantidade de dicas, em vários formatos e dedicadas à circulação de temas muito diferentes, tais como saúde, amizade, finanças, carreira, etiqueta. O fragmento selecionado a seguir foi retirado de uma matéria que transformou uma entrevista realizada com o advogado Horácio Falcão, especialista em negociação, em um roteiro composto por doze itens (selecionamos aqui o segundo) que preconizam procedimentos a serem seguidos de modo a garantir o êxito na negociação. Trata-se de um processo de didatização que visa a provocar a adesão mais imediata desse tipo de público: uma lista é sempre um elemento facilitador, tanto do ponto de vista da compreensão quanto da memória.



VOCÊ EM EVOLUÇÃO | competência
- entrevista - mudança 1 - mudança 2 - gestão de carreira - competências 1

O carioca Horácio Falcão ensina executivos do mundo todo a negociar. Confira suas dicas para você se dar bem em qualquer situação. POR JOSÉ EDUARDO COSTA

12 passos da NEGOCIAÇÃO

O advogado Horácio Falcão, de 34 anos, se especializou em um tema que desperta cada vez mais o interesse dos executivos brasileiros. Formado em Direito pela PUC do Rio de Janeiro, ele fez mestrado em negociação em Harvard, nos Estados Unidos, e MBA pela escola francesa Insead, onde é professor titular de negociação. Nos últimos dez anos, Horácio também tem atuado como consultor. Este ano, seu projeto mais importante foi a aquisição da Arcelor pela indiana Mittal, que deu origem ao maior grupo siderúrgico do mundo, com faturamento de 75 bilhões de dólares. Durante a transação, que levou cinco meses até seu desfecho, em junho, ele atuou como conselheiro do então presidente Guy Dolle e do diretor financeiro Gonzalo Urquijo, ambos da Arcelor. Filho de brasileiros, Horácio nasceu em Brighton, no Estado americano de Massachusetts. Ainda criança, mudou-se com a família para o Rio de Janeiro. Casado com a advogada brasileira Camilla Renault, Horácio falou a VOCE S/A de Cingapura, na Ásia, onde ensina negociação no campus local da Insead durante parte do ano. A partir da entrevista, definimos um roteiro com 12 tópicos, para que você se torne um craque em negociação. Confira.

84 www.veevolucao.br | dezembro 2006

Costa, J.E. (2006) 12 passos da negociação. *Revista Você S/A*, seção Você em evolução, edição 102, dez/2006. pp. 85.

O carioca Horácio Falcão ensina executivos do mundo todo a negociar. Confira suas dicas para você se dar bem em qualquer situação. (...) A partir da entrevista [feita a distância], definimos um roteiro com 12 tópicos, para que você se torne um craque em negociação. Confira. (dez., 2006, p.84).

SEJA PROATIVO: Inicialmente, sua estratégia deve ser proativa. Todas as negociações gozam de uma anatomia comum. Em qualquer condição, o melhor passo inicial é enviar uma mensagem clara, simples e positiva. Fazendo isso, você tem grandes chances de assumir, logo no início, o papel de líder e tem mais chances de que os outros negociadores sigam as suas idéias. Sem a resistência de seus interlocutores, você evita o desperdício de recursos como tempo e dinheiro. (dez., 2006, p.85).

A dica, neste caso, não é uma injunção a fazer emitida pela hierarquia responsável pelo trabalho, as chamadas prescrições descendentes, mas adquire caráter de autoridade a partir do momento em que o leitor da revista se coloca na posição de um profissional que busca receber aqueles conselhos. As prescrições descendentes que falam sobre o que *fazer* no trabalho não são suficientes para compreender os sentidos de trabalho. A revista atribui-se e constitui também esse espaço gerador de normas, procedimentos, a serem seguidos em busca do sucesso. Ao enunciar os conselhos na forma de generalizações, por meio do presente não dêitico, a fonte da fala citada

não é o indivíduo, mas uma classe de enunciadores - *Todas as negociações gozam de uma anatomia comum; Em qualquer condição, o melhor passo inicial é enviar uma mensagem clara, simples e positiva* – e o co-enunciador, interpelado como *você* genérico, não indica um leitor específico, mas um conjunto de leitores privilegiados - *Fazendo isso, você tem grandes chances de assumir, você evita o desperdício de recursos como tempo e dinheiro*. Esse sistema enunciativo, estruturado em coenunciadores genéricos e presente não dêitico, tem como resultado um disfarce da injunção.

Assim vai sendo construído implicitamente o sentido de ser competente: é ser ambicioso, ousado, rápido, competitivo, ávido por promoções. Cada vez mais os indivíduos precisam mostrar seu valor, sua capacidade em continuar a ocupar o cargo em que se encontram ou em ascender a um posto mais alto. Atribui-se a qualquer situação vivida e a qualquer pessoa que dela participe os contornos prescritos para a ação, não há distância entre o que se aconselha e o que se executa, apaga-se o investimento do trabalhador na sua atividade e ignora-se a variabilidade do meio. Esse apagamento deixa um vazio, um não dito, um espaço a ser preenchido. O não dito indica que o sentido pode ser outro. É o Outro que faz sistematicamente falta a um discurso; é aquela parte do sentido que foi necessário que o discurso sacrificasse para constituir sua identidade. E este Outro circula alhures, por exemplo, nas disciplinas que pensam o trabalho. Estamos, então, no âmbito dos discursos que constituem o posicionamento 2, isto é, o dos saberes acadêmicos, centrado, agora, nas reflexões de Schwartz, algumas delas retomadas aqui não via análise da materialidade lingüística, como o fizemos com a revista VOCÊ S/A, mas por meio de comentários que recuperam pesquisas desenvolvidas por nosso grupo Atelier Linguagem e Trabalho.

2.2 Os ingredientes da competência: um exercício necessário para uma questão insolúvel

Esta afirmação paradoxal, que dá início ao presente tópico e constitui título do artigo de Schwartz (1998¹¹), - *corpus* referente ao **posicionamento 2** - explicita a complexidade em se propor um processo de computar/avaliar a competência. Embora reconheça a necessidade de guias de ação nesse domínio, o autor, filósofo e ergologista, reconhece também os limites aí envolvidos, incompatíveis com a variabilidade de elementos que toda atividade de trabalho articula. Variabilidade a ser hierarquizada e ajustada na relação entre pessoas e objetivos. A ergologia pensa a competência como

¹¹ Retomo aqui partes desse artigo.

comportando ao menos três polaridades ou ingredientes diferentes: o grau de apropriação de saberes conceitualizáveis, o grau de apropriação das dimensões históricas, singulares e coletivas de cada situação de trabalho e o debate de valores a que se vê convocado todo indivíduo em um meio de trabalho particular. Entender esses ingredientes é o primeiro passo para se depreender o sentido de competência segundo o enfoque ergológico.

O *primeiro ingrediente* contempla o pólo de categorização das situações, a capacidade em conceituar/codificar em conformidade com determinadas normas. Essa referência à prática científica indica que todo processo ergológico deve tentar antecipar suas seqüências e neutralizar, até certo ponto, a dimensão conjuntural da situação de trabalho, isto é, o aqui e agora mediado por indivíduos singulares com objetos e ambientes particulares. Estamos na esfera das chamadas normas antecedentes, na esfera da concepção como oposta à execução. Essas normas, de estatutos diferentes, implicam vários níveis de codificação, dependendo do tipo de atividade, dos níveis hierárquicos ou funcionais: uma advogada precisa conhecer o regulamento jurídico na atuação em um processo de adoção de crianças (Peters, 2006), as auxiliares de enfermagem de um pronto-socorro precisam conhecer as normas de segurança de reencapamento de agulhas (Oliveira, 2007)¹². Para cada tipo de situação, é possível fazer uma lista das condições necessárias para o exercício das diferentes atividades profissionais. Trata-se de um misto heterogêneo de *saber geral*, de elementos transformados em patrimônio, anteriormente armazenados e normalizados a partir da experiência do coletivo. Esse ingrediente é necessário e serve inclusive como identificação de um grupo: as secretárias de uma instituição de ensino superior privado, na ausência de um prescrito, elaboraram um documento no qual explicitavam suas funções, como um modo de legitimação e reconhecimento de sua atividade (Duque, 2006)¹³.

A falta de tal ingrediente, o chamado déficit de prescrição, isto é, a não explicitação ao trabalhador das regras para desenvolver a atividade é comum nas atividades de serviço em geral e pode causar disfuncionamentos na situação de trabalho. Citemos, como exemplo, o manual de uma empresa de hotelaria que instrui os funcionários a usar o bom senso quando o hóspede fizer reclamações. A norma, em casos como este, restringe-se ao objetivo a alcançar - satisfação completa do cliente - sem nada dizer sobre os meios para alcançá-lo (Borim, 2006). A invenção dos meios para atingir o objetivo está centrada totalmente

¹² Dissertação de Mestrado em andamento no LAEL/ PUC-SP, *Estudo da eficiência da sinalização de segurança do trabalho*.

¹³ Tese de Doutorado em andamento no LAEL/ PUC-SP, *A atividade da secretária: gerenciando linguagem e trabalho*.

sobre o trabalhador, sem que ele possa recorrer a regras conhecidas para construir tais meios.

Enquanto a relação do sujeito com o primeiro ingrediente exige não só um afastamento sobre seus pontos de vista, mas também um aprendizado progressivo para apreender a generalidade do conceito e das normas, o segundo ingrediente situa-se em um pólo oposto: o da execução. Refere-se ao grau de apropriação das dimensões históricas, singulares e microcoletivas de cada situação de trabalho e incide sobre aquilo que cada um considera como *meio próprio de trabalho*, as inovações, as mudanças a partir da experiência. O histórico infiltra-se no vivido, na norma, no prescrito, na dimensão conceitual. Essa ressingularização em relação às normas marca a atividade.

Em toda situação de trabalho, há sempre uma combinação parcialmente inédita entre as normas antecedentes (todas as prescrições, sobretudo as definidas pela hierarquia: manuais, instruções técnicas, etc.), os materiais e os objetos técnicos (o cimento cirúrgico para o dentista (Otranto, 2006); o data-show para conferencistas e professores, etc.) e os saberes acumulados pelo indivíduo e pelo microcoletivo, cada qual com sua história. Esse segundo ingrediente, constituído pelos saberes práticos, carrega consigo regras implícitas, conhecimentos subjacentes às escolhas. A título de exemplo, pode-se dizer que o chefe administrativo de um hospital universitário é competente quando, em decorrência de saberes acumulados em sua prática, decide prorrogar alguns contratos temporários de determinados funcionários, prevendo que, sem esse ajustamento, o setor não teria condições de suprir as tarefas burocráticas (França, 2007).

Trata-se de uma forma de competência aderente à ação, facilmente acessível, dificilmente verbalizável, particularizada pelos hábitos coletivos de gerenciamento de imprevistos. Por suas características, esse ingrediente traz problemas referentes à duração, porque o histórico e a experiência só se incorporam com o tempo; traz problemas também quanto à formação, porque esse ingrediente implica formação na prática, ao contrário da habilitação profissional clássica e, finalmente, traz, ainda, uma maior complexidade na avaliação, considerando-se as especificidades de cada pessoa e a variabilidade concreta de cada situação de trabalho, sempre conectada às políticas econômicas e às reconfigurações das relações de poder.

É possível vislumbrar a dificuldade para definir e medir as competências dos dois primeiros ingredientes, seu grau de apropriação pelos indivíduos, uma vez que os critérios se opõem: concepção x experiência. O encontro entre eles sempre dá origem a uma situação nova que produz e reproduz história incessantemente. Entramos no

âmbito do terceiro ingrediente da competência¹⁴ que pode ser entendido como a capacidade e a propensão para se estabelecer uma dialética, uma consonância entre os dois primeiros pólos.

Atualmente o setor de serviços é o que mais requer esse terceiro ingrediente, principalmente nas relações face a face entre usuário-cliente x agente, geralmente representante de uma organização. O agente encontra-se, quase sempre, em situações que exigem ajustamentos contínuos entre a configuração genérica e a variabilidade e instabilidade de cada situação circunstanciada e inédita. Agentes de companhia aérea são competentes em uma situação de overbooking, quando, tendo, de um lado, o manual de procedimentos a ser aplicado para limitar ao máximo a desclassificação - isto é, evitar que os passageiros viajem em classe inferior àquela pela qual pagaram ou sejam obrigados a viajar em outro voo - procedem a uma série de renormalizações (Corbet, 2000). Tais renormalizações implicam administrar os recursos disponíveis para diferentes ações: executar a norma de desclassificação (conhecimento técnico de diretrizes), gerenciar as relações sociais próprias do meio (agente/passageiro, agente/agente, agente/empresa, etc) e as variabilidades e imprevistos (reações dos passageiros, cada um com sua singularidade, suas exigências, recusas, aceitações). A posição em que se encontra o agente exige um ajustamento que respeite os limites dos regulamentos, dos *produtos* disponíveis que ele deve dominar bem (primeiro ingrediente), a fim de restringir ao mínimo seu direito ao erro; exige, ainda, uma preocupação em evitar conflito com os clientes em uma situação já muito tensa (idem, 2000).

Nessa circunstância, agentes com o mesmo tipo de contrato de trabalho e as mesmas normas atuam diferentemente tendo em vista as relações humanas estabelecidas, os fatos a serem entendidos, as imersões diferentes na própria história as quais suscitam e requerem por parte dos protagonistas *usos de si* em parte comuns, em parte diferentes. A diversidade na maneira de *se constituírem horizontes de trabalho* procede das histórias, das escolhas, dos valores que leva cada uma das agentes a configurar em parte sua atividade de trabalho.

4. Considerações finais

Nossas análises e comentários mostraram que textos supostamente sem vinculação, quando colocados em uma relação interdiscursiva, podem dar relevo a posicionamentos que instauram um movimento contradiscursivo. O discurso da mídia - posicionamento 1 - e

¹⁴ O autor refere-se, ainda, a três outros ingredientes, objetos de um próximo artigo. Embora importantes, retomam, de algum modo, os já mencionados.

o discurso acadêmico - posicionamento 2 - em princípio, não teriam qualquer relação entre si, no entanto, embora circulem em esferas diferentes, ambos são contemporâneos, isto é, surgem em uma mesma conjuntura sócio-histórica e coexistem para uma determinada comunidade discursiva, a de todos aqueles que pensam o trabalho a partir do ser humano. Associar tais discursos e convocá-los a dialogar decorreu de uma escolha pessoal, ancorada no princípio segundo o qual o/a pesquisador/a, a partir de um determinado campo discursivo, no caso o do trabalho, estabelece um dado espaço discursivo no qual esses discursos já se encontram em uma relação interdiscursiva (Maingueneau, 1984/2005).

Nesse espaço, tematizamos os sentidos de competência que circulam em dois números da revista *VOCÊ S/A* e no artigo de Schwartz (1998). Sabemos que no campo discursivo do trabalho é impossível imaginar a defesa da incompetência, no entanto, quando se trata de competência o discurso da mídia e o acadêmico falam a partir de posicionamentos bem diferentes.

O discurso da revista manifesta um posicionamento segundo o qual a competência pode ser medida em grades codificáveis e homogêneas, que indicam atitudes como flexibilidade, iniciativa, motivação, autonomia, individualismo, imediatismo, liderança, etc. Qualquer pessoa, aí incluído o leitor, é igualmente competente para construir sua vida e seu trabalho desde que esteja comprometido com os valores prescritos pela revista. O conjunto de exemplos induzem à leitura de sentidos de competência a partir de atitudes assumidas por diferentes profissionais, todos eles com um mesmo perfil, os mesmos traços de atuação no mercado de trabalho: disposição, jovialidade, dinamismo, curiosidade, bom humor, espírito de equipe. São consideradas características ultrapassadas o fato de se conhecer profundamente um assunto, de ter tempo de serviço, de ter qualidades muito definidas e de aprender pela experiência no trabalho. Se os profissionais não são rápidos, não mudam de setor com certa frequência, não são polivalentes, então eles são rígidos e, para esses, considerados apenas como mais ou menos competentes, não há mais lugar no âmbito das novas demandas em um mercado de trabalho altamente competitivo. É sob o peso dessa ameaça que o discurso normativo se manifesta. O caráter prescritivo da necessidade de mudança está presente na revista como um todo - seja nas entrevistas, nos artigos, nos depoimentos - sob a forma de conselhos, mesmo quando o tema não está diretamente ligado ao trabalho, mas à moda, aos esportes. Por todos esses traços de didaticidade e de injunção, já explicitados na análise, o funcionamento discursivo da revista assemelha-se ao de verdadeiros manuais e mesmo de livros de auto-ajuda (Sturm, 2006), impondo modelos de estar no mundo e no

trabalho em particular. Trata-se de controlar o indivíduo no trabalho, prescrevendo-se o que pode e o que não pode ser feito.

Já a reflexão proposta por Schwartz - embora seja também prescritiva, na medida em que todo procedimento de conhecimento, aí incluídos os conceitos, constitui uma injunção sobre a forma de pensar - assume uma perspectiva crítica acerca do trabalho em geral e da noção de competência em particular, apresentada pelo autor como competência industriosa. Nessa acepção, está subjacente a idéia de atividade como constitutiva do ser humano e uma concepção de ser humano no trabalho no seu sentido mais genérico e enigmático, capaz de dar conta, ao mesmo tempo, do corpo e do psiquismo, uma alquimia indefinida e particularmente opaca, em que circulam histórias e valores: "o vivente, em sendo vivo, está sendo industrioso" (Schwartz, 1992). A competência industriosa é, então, difícil de ser avaliada considerando-se os ingredientes que a compõem. Há uma heterogeneidade fundamental que implica, de um lado, o grau de apropriação dos saberes conceitualizáveis, saberes mais ou menos codificados cuja aprendizagem supõe disciplina, e, de outro, o grau de apropriação das dimensões históricas, singulares e coletivas de cada situação de trabalho, sempre perpassadas pelo debate de valores a que se vê confrontado todo indivíduo em um meio de trabalho particular (Schwartz, 1998). Essa combinatória que inclui uma dimensão de valor implica que os indivíduos não podem ser todos avaliados nos mesmos moldes, uma vez que não se dispõe de uma escala absoluta de avaliação dos valores. Implica também a valorização do indivíduo e do coletivo na medida em que cada pessoa representa um equilíbrio particular entre diversas competências que se articulam a outros equilíbrios e competências complementares. A noção de competência está, pois, alicerçada em uma concepção de trabalho considerado não como simples execução de tarefas, mas sim como um lugar de *usos de si*, em que o sujeito em todo o seu ser é convocado a agir, utilizando recursos muito mais vastos do que seu trabalho deixa aparecer.

Concluindo, no espaço interdiscursivo partilhado pelo discurso da mídia e pelo discurso acadêmico há um ponto em comum, isto é, o caráter prescritivo de ambos os documentos, voltados, respectivamente, para o modo de se *comportar* no trabalho e de *pensar* o trabalho, mas, em relação ao sentido de trabalho e, especificamente, ao sentido de *competência*, foco deste artigo, os posicionamentos estão em embate: enquanto a mídia considera a *competência* como algo já resolvido e, portanto, não problematizável, a reflexão proposta por Schwartz faz aflorar a quase impossibilidade de mensurá-la. Nesse sentido, a articulação que propusemos trouxe à tona uma polêmica não explicitada na revista cuja pretensão de univocidade presume a inexistência de um possível contradiscurso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BORIM, R. A. *Ethos empresarial na prescrição do trabalho: discursos do poder em manuais de integração*. Dissertação de Mestrado. LAEL – PUC/SP, 2006.
- CORBETT, E. *Linguagem na atividade de trabalho: tensão em dia de overbooking*. Dissertação de Mestrado. LAEL – PUC/SP, 2000.
- DE LA VEGA, X. "De nouveaux dispositifs de pouvoir". *Sciences Humaines*, 158: 30-33, 2005.
- FRANÇA, M. *Uma comunidade dialógica de pesquisa: atividade e discurso em guichê hospitalar*. São Paulo: Fapesp/Educ, 2007.
- FOUCAULT, M. *A arqueologia do saber*. Trad. L.F. Baeta Neves. Rio de Janeiro: Forense-Universitária. *Archéologie du savoir*. Paris: Gallimard, 1969/1987.
- MAINGUENEAU, D. *Gênese dos discursos*. Trad. Sírio Possenti. Curitiba: Criar. 1984/2005.
- _____. *Novas tendências em análise do discurso*. Trad. F. Indursky. Campinas: Pontes, 1987/1989.
- MOIRAND, S; BRASQUET-LOUBEYR, M. "Des traces de didaticités". In: *Les medias: faits et effets*. Paris: Hachete, pp 20-33 (Le Français dans le monde), 1994.
- NOUROUDINE, A. *Technique et culture*. Les techniques entre singularités et universalités. Le cas des transferts de technologie. Tese de Doutorado em Filosofia. Université de Provence, França, 1997.
- OTRANTO, M.I. A. *A interação linguageira dentista-paciente na atividade de trabalho em triagem de clínica odontológica*. Dissertação de Mestrado. LAEL – PUC/SP, 2006.
- PETERS, E. *A relação entre o prescrito e o real presente no discurso jurídico de adoção de menores: o lugar da ideologia*. Dissertação de Mestrado. LAEL – PUC/SP, 2006.
- SCHWARTZ, Y. *Travail et philosophie: convocations mutuelles*. Toulouse: Octares, 1992.
- _____. "L'homme, le marché, la cité". In: *C'est quoi le travail*. Paris: Autrement. pp. 110-127, 1997.
- _____. "Os ingredientes da competência: um exercício necessário para uma questão insolúvel". *Educação & Sociedade*, 65: 101-139, 1998.
- SANT'ANNA, V.L.A. & SOUZA-E-SILVA, M.C.P. "Trabalho e prescrição: aproximações ao problema a partir dos estudos da linguagem". *Revista Matraca*, 20: 77-99, 2007.

SOUZA-E-SILVA, M.C.P. "Os sentidos de competência no *trabalho*: discurso da mídia e discurso acadêmico". *Revista Filologia e Lingüística Portuguesa (USP)*, 09, 2007.

STURM, I. *Você está chorando ou vencendo lenço?* As relações interdiscursivas no discurso sobre o trabalho na administração moderna: a prática discursiva da VOCÊ S/A. Tese de doutorado. Instituto de Estudos da Linguagem – UNICAMP, 2006.

Recebido em setembro de 2007
Aprovado em junho 2008