



UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PELOTAS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM LETRAS – LINGUÍSTICA APLICADA

DOUTORADO EM LETRAS

IVETE BELLOMO MACHADO

**A ATIVIDADE DE TRABALHO EM UMA EMPRESA COMERCIAL:
DA IMPORTÂNCIA DE ESPAÇOS DE DIZER**

PELOTAS

2012

IVETE BELLOMO MACHADO

**A ATIVIDADE DE TRABALHO EM UMA EMPRESA COMERCIAL:
DA IMPORTÂNCIA DE ESPAÇOS DE DIZER**

**Tese apresentada no Programa de Pós-Graduação
em Letras na Universidade Católica de Pelotas como
requisito parcial para a obtenção do título de Doutora
em Letras.**

Área de concentração: Linguística Aplicada

Linha de pesquisa: Texto, discurso e relações sociais

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria da Glória Corrêa di Fanti

PELOTAS

2012

M149a Machado, Ivete Bellomo

A atividade de trabalho em uma empresa comercial: da importância de espaços de dizer. / Ivete Bellomo Machado. – Pelotas: UCPEL, 2012.

204f.

Tese (doutorado) – Universidade Católica de Pelotas, Programa de Pós-Graduação em Letras, Pelotas, BR-RS, 2012. Orientadora: Fanti, Maria da Glória Corrêa di.

1. Abordagem dialógica. 2. Perspectiva ergológica. 3. Atividade de trabalho.
- I. Fanti, Maria da Glória Corrêa di. . II. Título.

CDD 410

c

IVETE BELLOMO MACHADO

**A ATIVIDADE DE TRABALHO EM UMA EMPRESA COMERCIAL:
DA IMPORTÂNCIA DE ESPAÇOS DE DIZER**

Tese apresentada no Programa de Pós-Graduação em Letras na Universidade Católica de Pelotas como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Letras.

Área de concentração: Linguística Aplicada

Linha de pesquisa: Texto, discurso e relações sociais

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Adail Ubirajara Sobral (UCPel)

Prof. Dr. Ernani Cesar de Freitas (UPF- FEEVALE)

Prof^ª. Dr^ª. Leticia Fonseca Richthofen de Freitas (UFPel)

Prof^ª. Dr^ª. Maria Cristina Freitas Brisolara (FURG)

Prof^ª. Dr^ª. Maria da Glória Corrêa di Fanti - orientadora (PUCRS)

Pelotas, 27 de novembro de 2012.

A meu pai, *in memoriam*,
que me ensinou a importância
do trabalho e da responsabilidade
pelos próprios atos.

AGRADECIMENTOS

Fazer uma pesquisa de doutorado e escrever uma tese não é tarefa fácil. Ao mesmo tempo em que precisamos da ajuda indispensável de muitas pessoas, também é um trabalho solitário. Tenho muitos agradecimentos a fazer, tanto aos que me ajudaram diretamente para que esta pesquisa realmente se efetivasse e se concretizasse na escritura desta tese, quanto aos que, mesmo sem perceber, tornaram este momento de solidão mais leve, tolerável e proveitoso.

Primeiramente agradeço à Professora Maria da Glória, minha orientadora, sempre atenta e cuidadosa nas leituras, apesar de suas múltiplas tarefas e de seus inúmeros compromissos. Glória, tua tranquilidade, teu incentivo, teu carinho e tua competência foram muito importantes para mim. Muito obrigada!

Sou muito grata à Professora Carmen Matzenauer, coordenadora do Programa de Pós-graduação em Letras da UCPel, pela sua atenção, receptividade, carinho, incentivo e competência. Também agradeço às novas secretárias do PPGL, sempre atenciosas e competentes, e à Val, que, embora não esteja mais trabalhando ali, sempre atendeu às minhas solicitações com carinho e dedicação.

O convívio com professores competentes e amigos durante as aulas do doutorado contribuiu para meu crescimento intelectual e pessoal. Agradeço a todos de quem tive o privilégio de ser aluna: Professora Susana Funck, Professor Adail Sobral, Professor Hilário Bohn, Professora Aracy Ernest-Pereira, Professor Vilson Leffa e Professor Jandir Zanonelli.

Em Portugal, tive o prazer de ser acolhida pela Professora Rita Marquilhas, da Universidade de Lisboa, como orientanda de um doutorado-sanduíche (DSW), financiado pela CAPES. Obrigada, Professora Rita, pela atenção e competência! Ao me encaminhar para seminários e leituras, ajudou-me no aprofundamento e desenvolvimento de minha investigação.

Ainda em Portugal, agradeço a significativa contribuição das professoras Helena Carreiras e Maria Antónia Coutinho, que, apesar de pertencerem a instituições diferentes de onde eu estava realizando o doutorado-sanduíche, receberam-me gentilmente como aluna de seus seminários, além de discutirem comigo alguns pontos de minha pesquisa.

No retorno ao Brasil, tenho também muito a agradecer aos professores Adail Sobral e Ernani de Freitas, pelas valiosas contribuições na qualificação. A leitura atenta, os comentários e as sugestões foram de inestimável importância para a continuidade da pesquisa.

Sei que minha investigação não seria possível se não tivesse encontrado um campo tão profícuo e aberto como a Parafusos Santa Rita. Aos dirigentes dessa empresa, meus sinceros agradecimentos. Vocês, além de permitirem que eu realizasse a pesquisa na empresa, deram-me todo o apoio e informações de que necessitei. Não poderia deixar de reconhecer a importante contribuição da representante dos Recursos Humanos (RH) e da supervisora do setor de estoque da empresa que sempre me receberam com atenção e me deram as orientações e informações de que necessitei.

Minha gratidão se estende ainda aos funcionários da empresa que participaram da pesquisa com interesse, de “coração aberto”. Vocês foram ótimos interlocutores das entrevistas. Obrigada pela confiança e disponibilidade!

As aulas do doutorado trouxeram não apenas o convívio com excelentes professores mas também o encontro com muitas colegas que se tornaram amigas e com as quais pude compartilhar momentos de aflição e de alegria. Além disso, outras amigas fui encontrando no percurso, companheiras de congressos, de seminários, de aprendizados. Cada uma à sua maneira me ajudou a ser mais feliz nesses novos caminhos a que o doutorado nos leva. Meus agradecimentos a todas vocês: Alessandra, Alícia, Andrea, Elaine, Fernanda, Ida, Jenice, Josi, Kelli, Regina, Vanessa, Veri, ...

Em Lisboa, fui abençoada por novos encontros, lá conheci pessoas com as quais pude compartilhar um momento tão importante na minha vida. Minhas queridas, Lu, Miriele, Vanessa, Márcia, Cacau, Sissa, Kelin, espero continuar essa amizade e revê-las sempre. Vocês fizeram a diferença para que meu doutorado-sanduíche fosse maravilhoso.

Esse doutorado-sanduíche só foi possível graças à CAPES, pela concessão de uma bolsa de quatro meses, que possibilitou enriquecer minha pesquisa e ampliar meus conhecimentos com o estudo em outra universidade de outro país. Espero ter correspondido a esse investimento dos recursos públicos com responsabilidade. A UCPel também contribuiu ao permitir que eu me afastasse, providenciando e atendendo todas as exigências necessárias para minha saída. Meu agradecimento se estende a todas as pessoas dessas instituições que tornaram possível a concretização de um sonho.

Outra instituição a quem devo agradecer é o IF-Sul, Campus Pelotas-Visconde da Graça, onde trabalho, que me concedeu licença das minhas atividades docentes durante um ano e meio para que eu pudesse concluir meus estudos de doutorado.

Retomando o aspecto pessoal, agradeço imensamente à minha vizinha e amiga Bernardina, que, com sua prontidão e cuidado, sempre me deu a tranquilidade para “bater a

porta” de meu apartamento e sair “mundo afora” tanto para congressos como para meu doutorado-sanduíche em Lisboa. Tua ajuda foi indispensável. Nem tenho palavras...

Outra pessoa importante a quem vai minha gratidão é o zelador do meu prédio, Elton. Sempre tão solícito, cuidando das plantas, dos jornais, das entregas do correio, preocupava-se em saber se eu estava bem ou precisando de algo, quando, reclusa por vários dias, totalmente concentrada em meus estudos, eu não lembrava nem de abrir a grade da porta.

Dirijo um agradecimento especial ao amigo Abdel Aziz que, com sua generosidade, carinho, cordialidade e paciência, esteve disponível para discussões e deu-me seu apoio e sua compreensão durante esse tempo.

Tenho ainda a agradecer à amiga e prima Jéssica que, com atenção e competência, auxiliou-me na tradução do resumo com suas pertinentes considerações.

Por fim, minha gratidão carinhosa aos que me ajudaram nos momentos de solidão, atendendo aos meus clamores de afeto ou compreendendo minhas ausências. À minha mãe Maria Nilza, à Neuzinha (tia) e à Madrinha, pelo apoio; aos sobrinhos Rafa, Michele e Laura pelas visitas carinhosas; ao Mika (sobrinho), pela transmissão dos recados do MSN; ao Pinheiro e à Tânia (casal de primos), pelas palavras de estímulo enviadas por e-mail, quando eu estava em Portugal; à Stella (irmã), pela atenção e por resolver problemas “chatos”, quando eu estava ausente; ao Luís Eduardo (cunhado) pela ótima acolhida e pelos churrascos, que não têm “igual”. Muito obrigada a todos vocês!

Se non conosci bene te stesso,
come fai a conoscere l'altro?
E quando conosci te stesso,
tu sei l'altro.

Nisargadatta Maharaj

RESUMO

Considerando a importância do trabalho na sociedade contemporânea e sua estreita ligação com a linguagem, esta pesquisa, de base enunciativo-discursiva, parte da demanda de uma empresa comercial da cidade de Pelotas (RS), a qual se refere à falta de envolvimento dos trabalhadores com o seu fazer. Como objetivo principal, buscamos analisar características da atividade de trabalho nessa empresa, de modo a contribuir para o (re)conhecimento da atividade laboral, considerando a complexidade da relação *eu* (trabalhador)/*outro* (colegas, chefia, prescritos etc.). Desmembramos esse objetivo em três objetivos específicos que visam verificar: a) como aparece o debate de normas na atividade do trabalhador, observando aspectos dos *saberes constituídos* e dos *saberes investidos*; b) como se dá o *uso de si por si* e *pelos outros* nessa atividade; c) como o indivíduo se envolve com seu trabalho, observando relações dialógicas que aparecem nas verbalizações *sobre* o trabalho. Adotamos, como suporte teórico, a teoria dialógica, nos estudos da linguagem, em interface com os estudos sobre o trabalho, em especial, a ergologia. Metodologicamente, desenvolvemos esta pesquisa qualitativa em duas etapas: a entrevista individual e a observação de campo. Para a primeira, entrevistamos oito funcionários da empresa, que se apresentaram como voluntários; na segunda etapa, observamos dois setores em que dois sujeitos voluntários estavam atuando no momento. Para a análise, escolhemos quatro das oito entrevistas, por elas terem sido feitas aos trabalhadores do estoque, um setor de bastante importância para o desenvolvimento das atividades da empresa. Procedemos à análise dessas entrevistas a partir de noções desenvolvidas no referencial teórico, principalmente aquelas ligadas às relações dialógicas, à interação e ao enunciado, no campo dos estudos da linguagem, e às normas e renormalizações e ao *uso de si por si* e *pelo outro*, no campo dos estudos sobre o trabalho. Verificamos, pela análise dos discursos dos trabalhadores nas entrevistas, entendidas como linguagem *sobre* o trabalho, que o meio laboral em foco caracteriza-se pela complexidade, dinamicidade e heterogeneidade. Nessa perspectiva, defendemos a tese de que o trabalhador precisa refletir constantemente sobre o que faz, ou seja, ele necessita observar-se, questionar-se, tentando entender seu papel no meio laboral em que está inserido para poder se envolver com as suas atividades e se sentir integrado nesse meio. Proporcionando espaço para que os trabalhadores verbalizassem sobre o seu fazer, esperamos ter contribuído para que eles, a partir da reflexão sobre suas práticas, tivessem a possibilidade de se reconhecerem como sujeitos ativos, integrantes e (co)construtores, podendo compreender a situação de trabalho de maneira mais ampla. Desejamos ainda que os resultados da investigação possam auxiliar os gestores a conhecerem melhor os trabalhadores e as atividades que desempenham na empresa. Se forem criados novos espaços de dizer para e com o trabalhador, ambos os envolvidos podem se beneficiar com a construção de um ambiente mais dialógico e humano.

PALAVRAS-CHAVE: Abordagem dialógica. Perspectiva ergológica. Atividade de trabalho. Linguagem sobre o trabalho.

ABSTRACT

Concerning the importance of work in contemporary society and its close link with the language, this research – of enunciative-discursive embasement – derives from one commercial company's demand in Pelotas city (RS), which refers to the lack of employees involvement with their duties. As a main purpose, we analyze characteristics of the work activity in this company, in order to contribute to the (re) cognition of labor activity, considering the complexity of the relationship between *I* (the worker)/ *others* (colleagues, superiors, rules etc.). This purpose is distributed in three specific goals aimed at verifying: a) how appears the discussion of standards in the activity of the worker, observing aspects of *constituted knowledge* and *invested knowledge*; b) how is the *use of one by oneself* and *by others* in this activity, c) how the individual engages with his work, noting dialogic relations that emerge from verbalizations about work. We adopted as theoretical support, the dialogic theory that, in the language studies, interfaces with the studies on labor, in particular the ergology. Methodologically, this qualitative research is developed in two stages: individual interview and field observation. For the first, we interviewed eight employees of the company who have volunteered; in the second stage, we observed two sectors where two volunteer subjects were working at the time. For the analysis, we chose four of the eight interviews, because they were made by workers of the stock, a very important sector for the development of business activities. We analyzed these interviews based on notions developed in the theoretical framework, especially those related to the dialogical relations, interaction and statement, in the ambit of language studies, as well as the rules and renormalizations and the *use of one by oneself* and *by others* in the area of the studies about work. We found, by analyzing the speeches of employees in interviews, understood as language *about* the work, that the working environment in focus is characterized by complexity, heterogeneity and dynamism. In this perspective, we defend the thesis the worker must constantly reflect on what he does, that is, he needs to observe and question himself, trying to understand his role in the labor environment in which he appears to be able to get involved with his activities and feeling integrated in it. Providing space for workers to verbalize about their labor activity, we hope to have contributed to that they, from reflection on their practice, were able to recognize themselves as active, participants and (co) manufacturers subjects, besides they can understand the work context more broadly. We also wish the research results can help managers to better know the workers and the activities they do in the company. If new spaces of saying are created to and with the worker, both involved can benefit from the construction of a more dialogical and human environment.

KEYWORDS: Dialogical approach. Ergology. Work activity. Language on the work.

LISTA DE ABREVIATURAS

A1, A2	Atendente 1, Atendente 2
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEEE	Companhia Estadual de Energia Elétrica (RS)
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica (antiga denominação do IF-Sul)
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
DSW	Doutorado-sanduíche
EPI	Equipamentos para Proteção Individual
IF-Sul	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense
IRGA	Instituto Rio Grandense do Arroz
ISCTE-IUL	Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa-Instituto Universitário de Lisboa
IUF	Instituto Universitário da França
Lda., L. ^{da} ou Ltda.	Limitada
NR	Norma Regulamentadora
NBR	Norma Brasileira de Referência
P	Pesquisadora
PUCRS	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
RH	Recursos Humanos
RS	Rio Grande do Sul
PPRA	Programa de Prevenção dos Riscos Ambientais
S1,S2,S3,S4	Sujeitos entrevistados
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SITED	Seminário Internacional de Texto, Enunciação e Discurso
UCPel	Universidade Católica de Pelotas

SUMÁRIO

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	13
2 A LINGUAGEM E O TRABALHO – ABORDAGEM DIALÓGICA DA ATIVIDADE	26
2.1 A LINGUAGEM	26
2.1.1 O ato ético responsável	26
2.1.2 Enunciado e gênero	34
2.1.3 Relações dialógicas e interação verbal	36
2.1.4 Alteridade e exotopia	38
2.2 O TRABALHO	41
2.2.1 O trabalho: da <i>modernidade sólida</i> à <i>modernidade líquida</i>	41
2.2.2 O trabalhador na contemporaneidade	49
2.2.3 A perspectiva ergológica	53
3 O CONTEXTO E A METODOLOGIA	69
3.1 O CONTEXTO: A EMPRESA	69
3.1.1 Breve história	69
3.1.2 Definição e categorização	72
3.1.3 Parafusos Santa Rita: uma história particular	76
3.2 OS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	79
3.2.1 A pesquisa qualitativa.....	81
3.2.2 O planejamento da pesquisa	85
3.2.3 A entrevista e sua realização	87
3.2.4 A observação de campo	92
3.2.5 A proposta de análise	94
4 O FAZER LABORAL DOS SUJEITOS DE UMA EMPRESA: ANÁLISE E REFLEXÃO	97
4.1 SOBRE (RE)NORMALIZAÇÕES E <i>USOS DE SI</i>	98
4.2 SOBRE A RELAÇÃO <i>EU/OUTRO</i>	120
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	136
REFERÊNCIAS	146
APÊNDICES	154
APÊNDICE A – Termo de consentimento Livre e Esclarecido	155
APÊNDICE B – Proposta de trabalho escrito (projeto-piloto)	156

APÊNDICE C – Autorização para coleta, análise e uso dos dados	157
APÊNDICE D – Roteiro para a reunião geral da empresa	158
APÊNDICE E – Roteiro de entrevista	159
APÊNDICE F – Roteiro de observação de campo	160
APÊNDICE G – Diários de campo	161
1) Primeira observação	161
2) Segunda observação	164
APÊNDICE H – Transcrições das entrevista	170
1) Primeira entrevista	170
2) Segunda entrevista	176
3) Terceira entrevista	185
4) Quarta entrevista	193
ANEXOS	202
ANEXO A – Convenções utilizadas para as transcrições das entrevistas	203
ANEXO B – Fotos do setor de estoque da empresa de parafusos	204

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Não se pode negar que o trabalho ocupa um lugar de destaque nas sociedades contemporâneas. Além disso, ele é de extrema importância para a sobrevivência do indivíduo e altamente representativo na dinâmica das relações sociais. No ambiente de trabalho, as interações entre os sujeitos são constantes e complexas.

A visão de trabalho como uma sequência de operações repetidas, programadas, padronizadas, cunhado por um modo de produção taylorista-fordista, passou a ser questionada pelas demandas do mercado laboral atual. Uma nova forma de pensar o trabalho – não unicamente como um fazer técnico em que o trabalhador apenas repete tudo o que lhe é predeterminado – traz mudanças nas questões referentes à seleção de pessoas. O que se busca é um trabalhador crítico, questionador, dinâmico, inovador, criativo, inteligente e, ao mesmo tempo, comprometido, não apenas com a empresa mas também com o trabalho que realiza. Em texto publicado no *Diário Popular* de Pelotas, Thiago Gomes (2008), psicólogo e consultor em gestão de pessoas, afirma que o comprometimento do trabalhador com a empresa significa não apenas o cumprimento de normas básicas e a execução de suas tarefas e obrigações essenciais, ou seja, preocupar-se somente em manter o emprego. “Comprometer-se com o trabalho diz respeito ao sentido que o colaborador tem daquilo que faz. Envolve gostar do trabalho, esforçar-se, superar expectativas e a responsabilidade por fazer sempre o melhor” (GOMES, 2008). No entanto, embora se perceba certo avanço nessa visão de trabalhador, ainda há uma concepção de trabalho ligada ao modelo taylorista, uma vez que prevê a prescrição e o cumprimento de normas sem levar em conta a subjetividade do trabalhador e as “infidelidades do meio”, conforme perspectiva defendida por Georges Canguilhem (1943/2000). Para o filósofo Yves Schwartz¹ (2007d, p. 192), principal precursor da perspectiva ergológica, o meio jamais se repete além de ser totalmente imprevisível, assim, “nunca se sabe onde e em que proporções” o meio será “mais ou menos infiel”.

Ainda que não considere simplesmente o cumprimento das normas e prescrições, a ideia de comprometimento do trabalhador, apontada por Gomes (2008) acima, não leva em conta o aspecto de que o meio laboral, assim como o meio social em que normalmente estamos inseridos, é singular, cheio de surpresas, modificações, problemas, complicações. Para atuar nesse meio, o sujeito precisa lançar mão de uma série de valores que fazem parte de sua subjetividade. Além do mais, cada indivíduo é único e, por mais que esteja numa situação

¹ Membro do Instituto Universitário da França (IUF) e professor emérito do Departamento de Ergologia da Université de Provence.

semelhante à de outro, agirá de uma maneira particular. Não há previsibilidade, ou seja, não há como antecipar o que o indivíduo vai fazer diante de cada circunstância, nem mesmo se ele vai agir do mesmo modo se estiver diante de situação semelhante em outro momento.

A vida é dinâmica, os contextos são múltiplos, heterogêneos e, ao mesmo tempo, cada situação é singular e única no momento em que ocorre. Segundo o filósofo da linguagem Mikhail Bakhtin (1920-1924/2010, p. 82), “o evento [em processo] no seu realizar-se pode ser claro e evidente, a cada momento, para aquele que participa de seu ato”. O indivíduo que participa de cada evento está em constante relação de alteridade *eu/outro*, constitui-se na sua relação com o *outro*, e essa relação se altera, é imprevisível, sempre nova. Sendo assim, “eu também sou participante no existir de modo singular e irrepitível, e eu ocupo no existir singular um lugar único e irrepitível, insubstituível e impenetrável da parte de um outro” (BAKHTIN, 2010, p. 96).

Dizendo de outra forma, são situações singulares para sujeitos únicos. Se, em determinado momento e circunstância, o indivíduo pode demonstrar envolvimento com aquilo que faz, em outros, pode não ter mais esse comprometimento. Esse comportamento não depende apenas do trabalhador; são as condições do meio e os fatores externos a esse meio, além da influência do *outro* – seja da chefia geral, da supervisão ou de colegas do setor ou da empresa – que afetam as atitudes de cada um.

Há ainda a realidade do mercado de trabalho de hoje, que se encontra diante de um paradoxo: necessita, para se manter, de um trabalhador competente, inovador, crítico, questionador, inteligente (pelo menos essa é a ideia difundida em cursos e livros de gestão administrativa). Por outro lado, essa demanda – ao criar novos espaços de produção de subjetividades, de expressão e de expansão das ações dos trabalhadores, em diversos planos (do pensamento, da linguagem, da afetividade, das interações sociais) – traz a possibilidade de os trabalhadores questionarem e reinventarem o próprio sistema laboral em que se inserem. Dito de outra maneira: se o mercado pede um trabalhador que critique, questione, crie, seja inventivo, também precisa permitir que esse sujeito *almejado* tenha espaço e oportunidade para desenvolver e apresentar não apenas essas formas de agir e características como também outras que emergirão nas trocas laborais.

Vinda de um meio familiar com tradição empresarial, sempre tivemos muitas conversas com uma empresária da família sobre os problemas referentes ao comportamento dos trabalhadores, principalmente em relação ao posicionamento deles diante do que a empresa

lhes solicita. Com uma rotatividade² grande de funcionários, que ora não atendem às expectativas da empresa, ora se demitem voluntariamente, ora reivindicam favores, ora descumprem normas ou simplesmente não comparecem aos compromissos assumidos, havia, nos relatos da empresária, um sentimento de impotência para lidar com essas situações complexas do dia a dia. Sem nos propormos a nenhuma solução milagrosa, instigou-nos pesquisar sobre o assunto – principalmente depois de iniciarmos a disciplina *Tópicos Especiais de Discurso, Trabalho e Subjetividade*, no curso de Doutorado em Letras da Universidade Católica de Pelotas.

A empresa, que, além de nos apresentar uma demanda (a falta de envolvimento dos trabalhadores com a empresa), acolheu prontamente nossa pesquisa, comercializa parafusos, ferramentas e material de ferragem, e se localiza na cidade de Pelotas, no Rio Grande do Sul (Brasil). De médio porte, conta, atualmente, com vinte funcionários e está no mercado há mais de vinte e cinco anos. Nesse tempo, cresceu não apenas em extensão mas também expandiu o leque de produtos e de serviços. No início, comercializava apenas parafusos, hoje já trabalha com ferramentas e produtos de ferragem como a linha de jardinagem e alguns materiais de construção civil; antes vendia apenas na cidade, depois expandiu suas vendas para o interior do Estado (principalmente na região sul); atende tanto no varejo como no atacado. Em vista desse crescimento, o número de funcionários se elevou, as atividades se diversificaram e foi necessário que se criassem novos setores e novos cargos para os trabalhadores. Esse aumento pode ter ocasionado, em parte, a demanda apresentada, mas, sem dúvida, não deve ser apenas uma a causa para a complexidade da situação.

Diante desse ambiente laboral, surgiram vários questionamentos. Será que as empresas (independentemente do ramo) oferecem condições para que o trabalhador possa se envolver com o que faz? E o que é se envolver para os dirigentes de uma empresa? Será a falta de envolvimento do trabalhador com a empresa o principal fator dos comportamentos considerados inadequados que levam à falta de responsabilidade dos funcionários nos seus afazeres? A alta rotatividade será motivada pela falta de ambição ou pela imaturidade de trabalhadores que não se submetem a regras ou a horários de trabalho ou ainda não estão dispostos a aprender novas funções? Será o fato de não considerarem o trabalho como elemento constitutivo da própria vida? Como observar a complexidade do meio laboral, em que o confronto e a interação das pessoas envolvidas são tão problemáticos? Como lidar com

²A rotatividade de trabalhadores nas organizações privadas, segundo Ferreira (2008, p. 88), “transforma os trabalhadores em nômades que perambulam por organizações e estas, por sua vez, fundamentam seus modelos de gestão do trabalho com base na rotatividade sistêmica”.

a individualidade e com a coletividade no ambiente de trabalho? Como ver os dois lados da moeda (da empresa e do trabalhador), sem que um se sinta lesado e/ou inferiorizado em relação ao outro? Qual será a responsabilidade da empresa nessa problemática? De que forma ela está promovendo uma reflexão sobre o problema? Está havendo, por parte da empresa, alguma atitude concreta para desvendar o porquê de situação tão complexa? Enquanto a gerência demonstra sua insatisfação com os funcionários por não considerá-los envolvidos com a empresa, o que dizem esses trabalhadores? O que causa esse possível descompromisso dos trabalhadores? Será que a empresa proporciona situações para que os funcionários possam pensar e discutir sobre o próprio fazer?

A partir dessas interrogações, sem a pretensão de respondê-las pontualmente, levantamos algumas hipóteses que poderiam explicar, em parte, a demanda da empresa. Parece-nos que vários fatores influenciam o comportamento dos trabalhadores. Não é apenas o ambiente específico da empresa em que estão no momento que os leva a ter mais ou menos responsabilidade. O próprio mercado laboral, que propicia maior flexibilidade e que não dá muita segurança de estabilidade aos trabalhadores, leva os sujeitos a mudarem seu posicionamento em relação ao trabalho. Ao se sentir dispensável no cargo que ocupa, o trabalhador não se sente seguro, por isso não costuma ver o trabalho como elemento central em sua vida, optando, muitas vezes, pela rotatividade ou pelo não envolvimento com aquilo que faz. Ele, o trabalhador, sabe que poderá ser demitido a qualquer hora ou que, se não estiver de acordo com as normas, poderá pedir demissão, ou ainda, simplesmente, provocar a própria demissão, não cumprindo horários, faltando sem motivo justificado. Além disso, talvez a empresa em questão não propicie momentos de reflexão e de discussão para que o trabalhador possa compartilhar suas dúvidas, seus anseios, seus conflitos, com colegas, com a supervisão, com a gerência, o que poderia levá-lo a considerar o trabalho como elemento constitutivo da própria vida. Como consequência dessa falta de reflexão do trabalhador, pode transparecer sua falta de envolvimento com a atividade que realiza. cremos que, além de outros motivos, por não refletir sobre o seu fazer, por não questionar o papel do trabalho em sua vida, o sujeito não lhe dá o valor que deveria. Em decorrência disso, não atribui importância ao que realiza e *não veste a camisa* da empresa.

Considerando as interrogações que nos instigaram e as hipóteses levantadas, temos, nesta tese, o objetivo geral de analisar, sob o ponto de vista enunciativo-discursivo, características da atividade de trabalho na empresa de parafusos, de modo a contribuir para o (re)conhecimento da atividade laboral, levando em conta a complexidade da relação *eu(trabalhador)/outro* (colegas, chefia, prescritos etc.).

No que diz respeito aos objetivos específicos, propomos, a partir dos discursos dos trabalhadores nas entrevistas: a) verificar como aparece o debate de normas em sua atividade, observando aspectos dos *saberes constituídos* e dos *saberes investidos*³; b) verificar como se dá o *uso de si por si e pelos outros* nessa atividade; c) verificar como o trabalhador se envolve com seu trabalho, observando relações dialógicas que aparecem na linguagem dos sujeitos *sobre* o trabalho.

A fim de desenvolver os objetivos mencionados acima, considerando a necessidade de se criar espaços de fala aos trabalhadores da empresa em estudo, organizamos a pesquisa em duas etapas: a primeira, na forma de entrevistas individuais; e a segunda, com observações em campo. Em nosso projeto inicial, não constava essa segunda etapa, mas ela se fez necessária para que entendêssemos melhor o que havia sido exposto pelos entrevistados.

Antes de iniciarmos as entrevistas, fomos a uma reunião geral da empresa de parafusos, no dia 31 de março de 2011, com o intuito de apresentarmos nossa proposta de pesquisa ao quadro de trabalhadores. Na ocasião, abrimos espaço para que os funcionários que demonstrassem interesse em participar como sujeitos da pesquisa se manifestassem. Alguns o fizeram nesse mesmo dia, outros manifestaram a vontade de participar via e-mail ou por intermédio da responsável pelo setor de recursos humanos (RH) da empresa.

Para a primeira etapa, oito trabalhadores se apresentaram como voluntários para as entrevistas individuais. Elaboramos um roteiro que pudesse nortear nosso diálogo, com questionamentos acerca do significado do trabalho, das interações com outros trabalhadores, das reflexões sobre o próprio fazer, enfim, procuramos abrir um espaço para que os funcionários dessa empresa pudessem expor suas experiências, seus saberes, seus conflitos, suas dúvidas, suas angústias e suas emoções com relação às atividades desenvolvidas no cenário laboral. Realizamos as entrevistas em uma sala na própria empresa, no período da manhã, por ser o sugerido pela responsável pelo RH, com quem agendamos todas as datas e horários. A primeira entrevista foi feita no dia 13 de abril de 2011 e, a partir daí, com um intervalo de uma semana entre cada uma delas, chegamos à oitava no dia 31 de maio. Como a maioria dos entrevistados, à época das entrevistas, estava trabalhando no mesmo setor, no caso o de estoque, pareceu-nos interessante delimitar nossas análises às entrevistas desses trabalhadores. Assim, optamos pela análise de quatro entrevistas. Também chamou-nos a atenção o fato de ser o estoque um setor de grande importância para o desenvolvimento das atividades da empresa. Entretanto, pela dinamicidade dos trabalhos nesse ambiente laboral e

³ Essa dialética, desenvolvida por Schwartz (2007b), será relacionada ao mundo da cultura e ao mundo da vida a partir da perspectiva bakhtiniana.

pela própria rotatividade de funcionários, quando fomos realizar a segunda etapa da pesquisa, já não conseguimos encontrar aqueles sujeitos atuando no mesmo departamento. Por isso houve a necessidade de adaptarmos a segunda etapa à realidade do momento. Além disso, no início desta pesquisa, pretendíamos empregar o método de autoconfrontação simples (FAÏTA, 1997), entretanto a rotatividade dos funcionários com a demissão de alguns participantes, ou a transferência para outro setor fizeram-nos repensar a metodologia e optamos por excluir esse procedimento.

Na segunda etapa, fizemos duas observações de campo: uma no dia 17 de agosto de 2011, no período da manhã; outra no dia 09 de setembro de 2011, no período vespertino. Ficamos na empresa em torno de duas horas em cada um desses dias. Optamos por dois turnos para poder verificar se havia diferença na dinâmica das atividades de acordo com o período do dia. Acompanhamos o trabalho de dois dos funcionários participantes da pesquisa em diferentes setores: um no estoque; outro no setor das tele vendas. Este acréscimo de setor deveu-se ao fato de que um dos sujeitos estava no setor de estoque quando da realização da entrevista e havia sido transferido para as tele vendas quando estivemos na empresa para a segunda observação. Aqui, inclusive, tivemos que incluir nas observações uma trabalhadora que não estava inicialmente entre os pesquisados. Ela não chegou a ser entrevistada, mas concordou em ser incluída nesta etapa da pesquisa, assinando também o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido⁴. A diminuição do número de funcionários a serem observados (seriam quatro, em princípio) ocorreu porque um deles havia pedido demissão, enquanto o outro fora transferido para o balcão de vendas. Preferimos não incluir o setor de vendas nesta etapa pela dificuldade em restringir as observações ao único participante da pesquisa nesse setor, já que os funcionários são em número bem maior. Obtivemos, nas duas visitas desta etapa, informações da supervisora, que nos auxiliaram muito na compreensão do funcionamento das atividades na empresa.

Para embasar a pesquisa, considerando a importância do trabalho em nossa sociedade e sua relevante e complexa relação com a linguagem, recorremos a dois enfoques teóricos principais: a teoria dialógica do discurso⁵ (BAKHTIN, 1920-1924/2010, 1920-1930/1992/2006⁶, 1929/1997, 1934-1935/1993, 1952-1953/1992/2006, 1959-1961/1992/2006, 1970-1971/1992/2006, 1974/1992/2006; BAKHTIN/VOLOCHÍNOV,

⁴ Este Termo (Apêndice A) constava no projeto submetido ao Comitê de Ética da Universidade Católica de Pelotas e foi assinado por todos os voluntários que participaram da pesquisa.

⁵ A teoria dialógica foi desenvolvida por um grupo de pesquisadores russos, conhecido como Círculo de Bakhtin.

⁶ Para confrontar as diferenças nas traduções de algumas obras de Bakhtin, consultamos duas edições: 1992 e 2006.

1929/2009)⁷ e os estudos sobre o trabalho, principalmente a abordagem ergológica (SCHWARTZ, 2002, 2006, 2007a, 2007b, 2007c, 2007d, 2011; SCHWARTZ; DURRIVE, 2007; TRINQUET, 2010). Com esse suporte teórico, em diálogo com outras abordagens afins, pretendemos desenvolver uma pesquisa qualitativa, que visa integrar o processo de conhecimento através da compreensão de fenômenos do mundo laboral, atribuindo-lhes significados⁸.

A obra bakhtiniana considera a linguagem como essencialmente dialógica (BAKHTIN, 1997, 1992b, 2006b), já que toda enunciação é uma resposta no diálogo social travado entre locutor e interlocutor. Bakhtin/Volochínov (2009, p. 132, grifo do autor) desenvolve a concepção de que “a língua constitui um processo de evolução ininterrupto, que se realiza através da *interação verbal social dos locutores*”. Quer dizer, a língua é inseparável do fluxo da comunicação verbal; ela não se transmite, mas dura e perdura num processo evolutivo contínuo, daí seu caráter dinâmico e heterogêneo. A enunciação é de natureza social, não podendo ser considerada como individual no sentido estrito do termo; há sempre a interação entre, no mínimo, duas enunciações. Por ser um produto da interação social, a enunciação pode se tratar “de um ato de fala determinado pela situação imediata ou pelo contexto mais amplo que constitui o conjunto das condições de uma determinada comunidade linguística” (BAKHTIN/VOLOCHÍNOV, 2009, p. 126). A enunciação pressupõe o *outro*, ocorre a partir do *outro*, ou seja, emerge do diálogo entre discursos.

Dessa forma, considerando o dialogismo como um princípio da linguagem que pressupõe a constitutiva relação com o *outro*, pode-se dizer que há um vínculo indissolúvel entre dialogismo e interação (SOBRAL, 2009, p. 33) em que a enunciação é responsiva, ou seja, pressupõe “uma réplica, a enunciações passadas e a possíveis enunciações futuras, e [...] uma ‘pergunta’, uma ‘interpelação’ a outras enunciações: o sujeito que fala o faz levando o outro em conta não como parte passiva mas como parceiro – colaborativo ou hostil – ativo”. Essa atitude responsiva ativa (BAKHTIN, 1992b, 2006b) se associa tanto à linguagem quanto à compreensão. Toda compreensão é cheia de respostas e, ao mesmo tempo, gera respostas. É

⁷ Como critério, adotamos, nesta pesquisa, apresentar a primeira referência à obra com a data da sua (possível) produção, seguida da data da edição consultada. Nas referências posteriores à mesma obra, usamos apenas a data da edição consultada.

⁸ Esta proposta de trabalho está associada a um projeto maior, intitulado *Linguagem e construção de sentidos: abordagem dialógica da atividade*, coordenado pela Professora Doutora Maria da Glória Corrêa di Fanti. O projeto visa ao desenvolvimento de “um espaço dialógico de investigação que contribua em termos teóricos e metodológicos para a reflexão sobre a importância da análise de práticas de linguagem para o (re)conhecimento da complexidade de atividades distintas de trabalho”, tendo como base os pressupostos da teoria bakhtiniana em interlocução com a ergologia e os estudos da clínica da atividade (DI FANTI, 2009, p. 4).

um processo dialógico: cada enunciado é uma resposta aos enunciados precedentes e está ligado aos subsequentes.

Além disso, de acordo com a teoria dialógica, o próprio discurso de cada um está povoado de outras vozes, resultantes de sua história, sua experiência, seus valores. Sendo assim, a linguagem é extremamente complexa, nunca diz tudo e depende também do que se quer dizer. Ao colocar em palavras o que se pretende dizer, o que se faz é expor um olhar, um ponto de vista, a perspectiva de quem está formulando o enunciado. Cada enunciado particular é individual, mas cada campo de utilização da língua elabora seus tipos relativamente estáveis de enunciados, os quais são denominados por Bakhtin (1997; 1992b, 2006b) de gêneros do discurso. O emprego da língua efetua-se em forma de enunciados (orais e escritos), concretos e únicos, proferidos pelos integrantes de toda esfera da atividade humana. Bakhtin (2006b, p. 274, grifo do autor) considera o enunciado como a “*real unidade da comunicação discursiva*”.

Não se pode esquecer ainda a importância que Bakhtin (1992a, 2006a) atribui ao papel do *outro* para a construção da imagem que cada um tem de si mesmo. O *eu* se constitui em constante diálogo com o *outro*, age em direção ao *outro*, levando em conta suas opiniões, seus saberes e seus valores, seja para concordar com eles seja para confrontá-los com os próprios. Nesse sentido, o pensador russo desenvolve o conceito de exotopia, que consiste no olhar que se tem sobre o *outro*, colocar-se de fora para avaliar o que o *outro* faz. Para compreender e interpretar determinada situação, é preciso estar numa posição extralocalizada, mas não indiferente. A relação de alteridade (*eu/outro*), que está na fundamentação do dialogismo bakhtiniano, mostra o inevitável envolvimento com o *outro* concreto. Entretanto, cada um é responsável pelo seu próprio ato. Ninguém pode abdicar da própria responsabilidade no agir. Se eu sou único, singular, não posso ser substituído pelo *outro* na minha responsabilidade. Não existe alibi para isso (BAKHTIN, 2010). Todas as atividades humanas estão relacionadas ao uso da linguagem. E a linguagem participa da interação em sua multiplicidade de gêneros. Daí a importância de se estudar tanto as trocas verbais como as não verbais em um espaço social.

Quanto aos estudos sobre o trabalho, nesta pesquisa, optamos pela abordagem da ergologia, que vê o trabalho como um objeto complexo a partir da atividade concreta de quem trabalha. O ponto de partida é a distinção apontada pela ergonomia da atividade entre trabalho prescrito e trabalho efetivamente realizado. A ergologia, por sua vez, amplia os conceitos da ergonomia da atividade e se utiliza de outras disciplinas (filosofia, linguística, sociologia, psicologia, medicina do trabalho, engenharia de produção, direito) para poder compreender a

complexidade do trabalho. O trabalho, para a perspectiva ergológica, é a atividade de seres humanos situados no tempo e no espaço e que se dá no *acontecendo* da vida. São atividades sempre complexas e que possuem um caráter enigmático.

Os estudos ergológicos entendem a atividade de trabalho como uma dramática de usos de si, *uso de si por si e pelo outro* (SCHWARTZ, 2002, 2006, 2007d). Essa atividade possibilita negociação entre normas antecedentes, que regulam o fazer, e renormalizações decorrentes da inscrição do sujeito na atividade. O ambiente de trabalho torna-se então um espaço de tensões problemáticas, de negociações de normas e de valores, daí considerá-lo um drama. Nessa dramática, é preciso usar saberes práticos para poder lidar com a imprevisibilidade inerente ao exercício profissional.

Quando o indivíduo tem a clareza de que a vida é renormalizada de forma permanente, a cada atividade, a cada cotidiano, ele pode perceber a sua possibilidade de negociar nos espaços coletivos de trabalho, aprendendo com a experiência, colocando questões e antecipando os problemas a serem resolvidos. Daí advém a crença do sujeito de sua importância na própria história, como alguém que participa dela e é capaz de (co)construí-la.

Se as condições históricas são um já-dado (prescrição), o trabalho efetivamente realizado (assim como a vida) nunca é apenas isso, pois o humano não só varia, mas produz variações. Nesse sentido, as pessoas praticam, o tempo todo, uma gestão de si como uma questão humana que envolve escolhas, valores, arbitragens. A gestão é da ordem da vida, independe do trabalho.

Ao fazer *uso de si*, o trabalhador arrisca e pode falhar. Isso se dá devido à dinamicidade da vida, mediante a qual estamos constantemente correndo riscos, podendo acertar ou errar. Nesse trabalho como *uso*, o *outro* participa tanto no contato direto e real quanto nas nossas decisões, pois, no momento em que escolhemos um caminho, ele nada mais é do que uma resposta ao que já vimos *outros* fazerem ou por aquilo que esperamos ouvir de *outros*. É preciso buscar esse *uso de si por si* onde se encontram forças aliadas, afirmadoras da vida; é aí que o sujeito lança mão de si mesmo para solucionar seus dilemas, sendo, por isso, responsável por si mesmo e por suas decisões e arbitragens. Por ser único, singular, o sujeito é insubstituível tanto no seu espaço, o qual ele é o único a ocupar, quanto na sua responsabilidade, da qual ele não pode fugir. No microcampo da *dramática do uso de si*, no *acontecendo* do trabalho, não existe alienação; não há como se alienar do próprio *uso de si*.

Se, em qualquer meio social, as interações envolvem tensões, angústias, expectativas e desafios de vários indivíduos, no meio laboral, o trabalhador está em profunda interação, portanto em conflito permanente. O espaço de trabalho pode ser visto como um laboratório

para a vivência dialógica. A interação entre os trabalhadores é constante, a responsividade entre o trabalho prescrito e a atividade realizada acontece toda hora. É através da linguagem, em seus diferentes gêneros, que o trabalhador revela o seu fazer. No decorrer de sua jornada de trabalho, o sujeito interage com outros, seus colegas, chefes, clientes, ou seja, as trocas linguageiras são frequentes e permanentes.

A linguagem é constitutiva do trabalho, da atividade laboral, porque é dialógica, refrata o dizer, o fazer e o próprio ser dos sujeitos que interagem na esfera da atividade socioprofissional. Assim, nesta pesquisa, defendemos a tese da importância da criação/institucionalização de espaços de dizer para os sujeitos que *pensam* e que *realizam* a atividade. O trabalhador precisa refletir constantemente sobre o que faz, ou seja, ele necessita observar-se, questionar-se, tentando entender seu papel no meio laboral em que está inserido para poder se envolver com as suas atividades e se sentir integrado no ambiente de trabalho. O indivíduo costuma passar muitas horas de sua vida nesse meio, que não precisa ser hostil a ele. Pelo contrário, depende também do próprio trabalhador criar um espaço propício às suas realizações pessoais. Sabemos, porém, que um ambiente ideal não existe, pois, onde há seres humanos, há interações, e os conflitos são constitutivos dessas interações. O espaço laboral é rico em interações e, conseqüentemente, pleno de conflitos. Para que ao menos se amenizem esses conflitos, é preciso ouvir o trabalhador, abrindo espaços de dizer para que ele possa discutir sobre sua atividade laboral e suas relações quase sempre problemáticas nesse meio, isto é, há muitos embates no envolvimento de cada sujeito com o *outro* e com as próprias atividades; são várias opiniões, muitas experiências que se cruzam, algumas angústias e tensões que se criam, enfim, há uma complexidade em transformação.

Diante dessa complexidade do trabalho, é preciso *dar voz e vez* ao trabalhador. Ele precisa de um espaço para poder pensar sobre o seu próprio fazer, questionando-se sobre seus atos, suas decisões, suas angústias, seus anseios. Se, no meio laboral, houver um espaço de diálogo em que os funcionários possam discutir com seus colegas de setor, com o(a) supervisor(a), com todo o grupo, incluindo a gerência, provavelmente haverá maior envolvimento do trabalhador com o seu fazer. Ao ser ouvido, o sujeito deixa de se sentir mero executor de tarefas para ver-se como alguém capaz de construir junto, sentindo-se prestigiado em seu ambiente de trabalho, como (co)construtor de sua realidade e do meio em que está inserido.

Os depoimentos que colhemos através das entrevistas na empresa de parafusos sobre o significado de ser trabalhador não se constituem numa realidade inerte e neutra, estão repletos de significados que podem levar os indivíduos envolvidos nessa interação a uma reflexão

maior sobre suas práticas sociais. Com nossa pesquisa, tivemos a intenção de contribuir para que esses trabalhadores realmente expusessem a visão que têm do próprio trabalho e de si mesmos como sujeitos operantes e atuantes nessa empresa particularmente e na vida de maneira geral, ou seja, tentamos dar voz aos trabalhadores para que eles mesmos pudessem se escutar e se ver como participantes que ajudam a construir o meio em que vivem.

A análise do material, os depoimentos de quatro trabalhadores da empresa de parafusos, é feita a partir da reflexão sobre os conceitos das teorias que compõem o referencial teórico, especialmente a teoria dialógica do discurso e os estudos do trabalho de abordagem ergológica. Após as entrevistas, feitas as transcrições, debruçamo-nos sobre o material de pesquisa sob uma perspectiva dialógica, buscando estabelecer com os discursos dos trabalhadores uma compreensão responsiva ativa, através da análise enunciativo-discursiva dos enunciados. Entre as categorias de análise, escolhemos, principalmente, os conceitos ligados às relações dialógicas, à interação, ao enunciado, às normas e renormalizações, ao *uso de si por si* e ao *uso de si pelo outro*, observando também a dialética entre os saberes e a linguagem *sobre* o trabalho.

Este estudo está organizado em cinco capítulos, partindo destas *Considerações iniciais*. No segundo capítulo, *A linguagem e o trabalho – abordagem dialógica da atividade*, tratamos dos princípios teóricos adotados em nossa pesquisa, em duas seções: uma sobre a linguagem; outra sobre o trabalho. A primeira seção engloba conceitos desenvolvidos por Bakhtin e pelo Círculo, considerados importantes para esta pesquisa, tais como: ato ético responsável, enunciado, gênero, relações dialógicas, interação, alteridade e exotopia. Nesta seção, organizada em quatro subseções, desenvolvemos, inicialmente, a diferença que Bakhtin propõe entre o mundo da cultura e o mundo da vida. Parece-nos que há, nessa diferenciação, um liame bastante pertinente entre os *saberes constituídos* e os *saberes investidos*, conceitos desenvolvidos nos estudos ergológicos⁹. O pensador russo também ressalta a importância da responsabilidade inerente a todo ato humano, de que não é possível se eximir, ou seja, não há álibi capaz de isentar qualquer sujeito de suas ações (BAKHTIN, 2010). Além disso, não se pode esquecer a importância do *outro* na constituição do *eu*, em que somente o olhar exotópico desse *outro* é capaz de dar-lhe um acabamento (BAKHTIN, 2010, 1992a, 2006a). A segunda seção está dividida em três subseções. A primeira apresenta considerações sobre o trabalho na *modernidade sólida* e na *modernidade líquida* (BAUMAN, 2001); a segunda reflete sobre o sujeito trabalhador (BAUMAN, 2001; CERTEAU, 2008) na contemporaneidade. Nas duas

⁹ Esses conceitos estão desenvolvidos na subseção *A perspectiva ergológica* (2.2.3).

primeiras subseções, pretendemos, a partir de algumas leituras – principalmente de Bauman (2001) e Certeau (2008) – mostrar as mudanças que o trabalho e o trabalhador sofreram no decorrer do tempo e como essas transformações serviram para constituir o contexto e os sujeitos que hoje encontramos em nossa sociedade. Na subseção seguinte, procuramos desenvolver alguns conceitos ligados à ergologia, principalmente os que se referem a normas e renormalizações, às dramáticas do *uso de si por si e pelo outro*, aos *saberes constituídos* e aos *saberes investidos*.

O contexto e a metodologia constituem o terceiro capítulo, que se organiza em duas seções. A primeira seção, intitulada *O contexto: a empresa*, traz, inicialmente, o percurso histórico, as definições e categorizações das empresas de modo geral, para, depois, tratar especificamente da empresa estudada, com alguns traços de sua história e de sua atualidade. *Os procedimentos metodológicos*, a segunda seção deste capítulo, servem para apontar as características da pesquisa realizada, além de mostrar o caminho adotado para alcançar os objetivos pretendidos, especificamente a entrevista individual e a observação de campo. Fazemos um percurso, caracterizando inicialmente a pesquisa qualitativa para, a seguir, explicitar os tipos de entrevista e as características da observação de campo. Mostramos como esses procedimentos metodológicos foram usados particularmente em nossa pesquisa, além de detalhar a proposta para a análise do material de investigação.

O quarto capítulo, *O fazer laboral dos sujeitos de uma empresa: análise e reflexão*, apresenta as análises, sob o ponto de vista enunciativo-discursivo, das entrevistas individuais feitas aos funcionários da empresa e de sua contextualização a partir das observações de campo. Organizamos as análises em dois tópicos principais: *Sobre (re)normalizações e usos de si*, onde abordamos principalmente o debate entre normas e renormalizações no dia a dia laboral do trabalhador, em que se percebe o embate permanente entre *o uso de si por si e pelo outro*; e *Sobre a relação eu/outro*, onde procuramos desenvolver como se dá a interação e a constituição do sujeito quando em relação com *outros*, sejam colegas, chefia, clientes, levando em conta seus valores, seus saberes, suas escolhas, seus pontos de vista. Linguisticamente, observamos como o discurso do *outro*, marcado ou não, traz para o enunciado do trabalhador outras vozes discursivas. Além disso, atentamos para o emprego ou a ausência de pistas discursivas que mostram o envolvimento ou não do sujeito em suas atividades.

Nas *Considerações finais*, o último capítulo da tese, desenvolvemos reflexões a partir das análises efetuadas, considerando a dinamicidade, a complexidade e a heterogeneidade do sujeito, da linguagem, dos sentidos e da própria atividade laboral. Retomamos o problema de

pesquisa, as questões norteadoras e os objetivos (geral e específicos) com a intenção de apresentar possíveis contribuições/sugestões deste estudo para a sociedade em geral e para o meio laboral específico em que realizamos a pesquisa. Reiteramos, neste capítulo, a importância da criação de espaços de dizer, ponto de vista defendido nesta tese. Sem a pretensão de trazer soluções prontas ou modelares, esperamos ter despertado a reflexão sobre o trabalho pelos sujeitos que estão no centro dessa discussão.

2 A LINGUAGEM E O TRABALHO – ABORDAGEM DIALÓGICA DA ATIVIDADE

Considerando a importância da relação da linguagem com todas as atividades humanas, tem-se observado, atualmente, o interesse pelas questões que envolvem a interface entre a análise do discurso e os estudos sobre o trabalho. Como nossa investigação está inserida nessa inter-relação, organizamos este capítulo em duas seções: a primeira trata dos pressupostos teóricos relacionados à linguagem; a segunda aborda o trabalho.

2.1 A LINGUAGEM

A teoria bakhtiniana, ao considerar indissociável a relação entre as atividades humanas e o uso da linguagem, oferece importantes subsídios epistemológicos para nossa investigação. Nesta seção do primeiro capítulo, desenvolvemos os conceitos dessa teoria que nos parecem relevantes para o estabelecimento de uma interlocução com os estudos sobre o trabalho. Para isso, organizamos a seção em quatro subseções: 2.1.1 O ato ético responsável; 2.1.2 Enunciado e gênero; 2.1.3 Relações dialógicas e interação verbal; 2.1.4 Alteridade e exotopia.

2.1.1 O ato ético responsável

Mikhail M. Bakhtin (1895-1975), um dos principais pensadores do século XX, foi o líder do Círculo que leva seu nome. Constituído por intelectuais de diferentes formações, interesses e atuações profissionais, este grupo multidisciplinar¹⁰ se reunia regularmente na Rússia de 1919 a 1929 (FARACO, 2009). Considerado por muitos como um crítico da literatura ou um teórico da linguagem e do discurso, Bakhtin assume-se como um filósofo e pensador (BAKHTIN; DUVAKIN, 1973/2008)¹¹. E é sobre o ensaio filosófico, *Para uma filosofia do ato responsável* (2010), um dos primeiros textos escritos por Bakhtin¹², que iniciamos nossas reflexões sobre sua obra.

Nesse texto, Bakhtin (2010) leva em conta a existência de dois mundos em confronto: o mundo da cultura e o mundo da vida. O primeiro se relaciona à elaboração teórica, à objetivação de nossos atos concretos; é o mundo oficial, da cultura, do social. Já o segundo é

¹⁰ Fazem parte do Círculo, dentre outros, os estudiosos da linguagem Mikhail Bakhtin, Valentin N. Voloshinov e Pavel N. Medvedev (FARACO, 2009, p. 13).

¹¹ “Filósofo, mais que filólogo. Filósofo. E assim permaneci até hoje. Sou um filósofo. Sou um pensador” (BAKHTIN; DUVAKIN, 1973/2008, p. 45).

¹² O primeiro texto de Bakhtin identificado é *Arte e Responsabilidade*, de 1919 (BEZERRA, 2006, p. ix).

o mundo em que vivemos, experimentamos, em que nossos atos são únicos e irrepitíveis; o mundo não oficial, da vivência. Esses dois mundos se mostram reciprocamente impenetráveis e não comunicantes. Para o filósofo da linguagem, somente o evento único do ato singular, da experiência vivida, não indiferente, é capaz de superar essa perniciosa cisão entre cultura e vida. O ato é, portanto, segundo Bakhtin (2010, p. 43), “Um Jano bifronte”, orientado em duas direções diferentes: a singularidade do irrepitível e a unidade objetiva, abstrata; olhando para essas direções de uma dupla responsabilidade: a “responsabilidade especial”, isto é, uma responsabilidade delimitada, definida, referida à identidade reiterável do indivíduo objetivo e intercambiável, pertencente a uma esfera da cultura, a um determinado conteúdo e a certo papel e função pelo significado objetivo; é a responsabilidade oficial, técnica, dos papéis cumpridos; e, de outra parte, a “responsabilidade moral”, uma “responsabilidade absoluta”, sem limite, sem alibi, sem desculpa, que por si só torna único, irrepitível o ato, enquanto responsabilidade não transferível do indivíduo, referente ao aqui e agora do discurso. Para que haja unidade entre essas duas responsabilidades, “a responsabilidade especial deve ser um momento incorporado de uma única e unitária responsabilidade moral. Somente assim se pode superar a perniciosa separação e a mútua impenetrabilidade entre cultura e vida” (BAKHTIN, 2010, p. 43-44).

Segundo o pensador russo, a singularidade e a irrepitibilidade de cada ato ou evento não podem ser apreendidas em termos teóricos, pois é no mundo vivido como unicidade, no mundo da vivência singular, que cada um se encontra quando conhece, pensa, age e toma decisões. Daí a insistência de Bakhtin no mundo da vida em seus estudos. Isso não significa que o autor despreze o mundo da teoria, entretanto é na experiência do ato como evento, como ação singular, que o indivíduo realiza, que o filósofo da linguagem se aprofunda, observando ainda questões como o dever e a responsabilidade individual pelos atos concretos no mundo da vida¹³.

Bakhtin (2010) considera que todos os sistemas éticos se subdividem em materiais e formais. E nos apresenta duas objeções fundamentais e essenciais contra a ética material (conteudística) e duas contra a ética formal. A primeira objeção contra a ética material diz respeito ao fato de que

¹³ Articulando nosso contexto de estudo aos conceitos apresentados, parece-nos que, no espaço laboral, temos imbricados os dois mundos discutidos por Bakhtin (2010): o da cultura engloba o que já está aí, o mercado de trabalho, as mudanças na sociedade, os protocolos que o trabalhador encontra prontos quando da sua inserção nesse ambiente; o da vida se refere ao dia a dia, às ressingularizações que o trabalhador precisa fazer em cada momento único e irrepitível.

não existem normas especificamente éticas. Cada norma conteudística encontra o seu fundamento específico na sua validação pela disciplina científica correspondente: a lógica, a estética, a biologia, a medicina, ou qualquer uma das ciências sociais (BAKHTIN, 2010, p. 72).

O filósofo da linguagem diz ainda que essas normas não possuem uma raiz científica e que não passam de uma “generalização praticamente útil ou uma conjectura” (BAKHTIN, 2010, p. 72). Sendo assim, o dever ético vem de fora e, mesmo que ele possa ser compreendido e aceito por cada indivíduo, quando este realiza uma determinada ação, acrescenta uma atitude moral de sua consciência em relação a essa proposição que lhe foi dada exterior e anteriormente. E a ética material desconhece essa atitude moral da consciência de cada indivíduo. A construção de uma norma dá-se pelo livre arbítrio de uma pessoa (o legislador ou Deus) em relação a outras e, mesmo assim, no processo de sua criação, o criador dessa norma não tem plena consciência da sua validade, pois não a põe em prática, e ela não passa de uma formulação teórica do que deve ou não ser feito pela utilidade ou benefício a alguém atendendo a uma finalidade particular (BAKHTIN, 2010).

A universalidade constitui-se, para Bakhtin (2010), como a segunda objeção da ética material. Supõe-se indevidamente que o dever possa ser estendido e aplicado a todos. Essa objeção é consequência da anterior. “Do momento em que o conteúdo das normas é retirado de um juízo cientificamente válido e a sua forma é assimilada à do direito e dos mandamentos, a universalidade das normas passa a ser inevitável” (BAKHTIN, 2010, p. 75).

A ética formal também apresenta o problema da universalidade. Se, no princípio, essa ética acerta ao considerar o dever como uma categoria da consciência, e não como uma forma derivada de algum conteúdo particular “material”, depois ela passa a concebê-lo como uma categoria da consciência teórica e acaba perdendo o ato ou ação individual. Mas é justamente isto que o dever é: “uma categoria da própria individualidade, da singularidade do ato, de sua insubstituibilidade e não intercambialidade, do seu caráter, para quem o executa, da necessidade e da não derogabilidade, de seu caráter histórico” (BAKHTIN, 2010, p. 76).

A segunda falha da ética formal é a seguinte: “a vontade se autoprescreve a lei e, automaticamente, faz da pura conformidade à lei a própria lei imanente” (BAKHTIN, 2010, p. 77). Ou seja, a própria vontade, no momento da ação, produz a lei à qual ela se submete, ou ainda, ela cria, no ato realizado, uma norma ou proposição universal. Dessa forma, a ética formal também é teorizada:

o mundo da razão prática é em realidade um mundo teórico, e não o mundo no qual o ato é realmente executado. [...] A lei da conformidade à lei é uma fórmula vazia do puro teorismo.[...] O princípio da ética formal não é de fato um princípio do ato,

mas o princípio da generalização possível dos atos já dados na sua transcrição teórica (BAKHTIN, 2010, p. 78-79).

Com essas críticas, Bakhtin (2010) mostra que é somente no interior do ato realizado concretamente que o indivíduo vai fazer suas escolhas e ser responsável por elas. Esse ato é único e integral em sua responsabilidade; não há teoria capaz de abarcar o que deve ou não ser feito, o que é certo ou errado. A validade do dever está “na unidade de minha vida singular e responsável. [...] O dever é uma categoria original do agir-ato [...] (e tudo é um ato meu, inclusive o pensamento ou sentimento); é uma certa atitude [...] da consciência” (BAKHTIN, 2010, p. 47).

Sendo assim, embora no mundo abstrato da teoria haja um dever-ser desta ou daquela maneira, ou seja, haja um caminho a ser seguido de acordo com normas e verdades consideradas éticas, no momento real do evento, na sua realização efetiva por um indivíduo, não há como se adaptar perfeitamente a essas normas. Isso ocorre também porque, dada a singularidade do evento, não há como prever as condições de sua realização, elas são únicas e dependem de vários fatores, tanto externos (as condições do meio e as relações interpessoais) como internos, ou seja, cada um, individualmente e com sua singularidade, enfrentará os riscos que a situação oferece e se responsabilizará por suas escolhas.

Bakhtin (2010, p. 94) reforça que “não é o conteúdo da obrigação escrita que me obriga, mas minha assinatura colocada no final”, ou seja, é o sujeito que pode decidir se se compromete ou não. E, quando ele realiza esse ato, o aspecto do conteúdo apenas o constitui, mas o que o decide é o reconhecimento ou afirmação – a ação responsável – que tinha sido realmente realizada anteriormente. A unidade constante de responsabilidade aparecerá em toda parte, isto é, o “fato real de reconhecimento, singular e irrepetível, emotivo-volitivo e concretamente individual” (BAKHTIN, 2010, p. 94). Para explicar o termo “tom emotivo-volitivo”, o pensador russo diz que o usa para designar

exatamente o momento do meu ser ativo na experiência vivida, o vivenciar a experiência como minha: eu penso-ajo com o pensamento. [...] Este relacionar a experiência a mim como ativo tem um caráter valorativo-sensorial e volitivo-realizador e é, ao mesmo tempo, responsabilmente racional (BAKHTIN, 2010, p. 91).

A responsabilidade é, portanto, ativa e encontra suas origens tanto na emoção, quanto na vontade do sujeito: “o tom emotivo-volitivo busca expressar a verdade¹⁴[*pravda*] do momento

¹⁴ Bakhtin usa duas palavras para designar verdade: *pravda* e *istina*. O filósofo da linguagem define a primeira como “a verdade única, seja do fato seja do sentido, na sua unidade concreta” (BAKHTIN, 2010, p. 80).

dado, o que o relaciona à unidade última, una e singular” (BAKHTIN, 2010, p. 92). Entendemos, então, que a verdade, neste sentido, é provisória e se realiza de maneira única em um determinado momento, em certa situação. Bakhtin critica a atitude do racionalismo de considerar que a verdade só pode ser composta de elementos universais, repetíveis e constantes nela. O filósofo da linguagem acredita que o ato realmente realizado em seu todo indivisível seja racional, mas, mais do que isso, seja responsável.

Quando o ato se concretiza, passa da hipótese para o evento em si, mas ele não deve ser contemplado de fora ou pensado teoricamente, e sim tomado de dentro, em sua responsabilidade. Bakhtin (2010, p. 80-82, grifo do autor) relaciona essa interioridade do ato responsável, seu contexto e a verdade:

do interior, o ato não vê somente um contexto único, mas também o único contexto concreto, o contexto último, com o qual se relaciona tanto *o seu sentido* assim como *o seu fato*, em que procura realizar responsabilmente a verdade [pravda] única seja do fato seja do sentido, na sua unidade concreta. [...] Essa responsabilidade do ato permite levar em consideração todos os fatores: tanto a validade de sentido quanto a execução factual em toda a sua concreta historicidade e individualidade; a responsabilidade do ato conhece um único plano, um único contexto no qual tal consideração é possível e onde tanto a validade teórica, quanto a factualidade histórica e o tom emotivo-volitivo figuram como momentos de uma única decisão. [...] o ato é o resultado final, uma consumada *conclusão* definitiva; concentra, correlaciona e resolve em um contexto único e singular e já final o *sentido* e o *fato*, o universal e o individual, o real e o ideal, porque tudo entra na composição de sua motivação responsável; o ato constitui o desabrochar da mera possibilidade na singularidade da escolha *uma vez por todas*.

Para enunciar essa verdade, para expressar um ato realizado do seu interior, recorre-se à palavra, que precisa ser plena: como conceito, como imagem e como entonação. Porém expressar o Ser-evento unitário e único e o ato realizado não é uma tarefa fácil, inclusive porque a palavra não conhece um objeto como algo totalmente dado. Embora a palavra faça parte de um território comum de todos, ao mesmo tempo, ela não é propriedade de ninguém. Seu território é sempre *de fronteira*, uma vez que seus valores são determinados pelas experiências sociais, que estão em constante movimento na expressão do vivido. A palavra é, portanto, criada a partir de um significado *dado* e se recria no momento em que o sujeito a usa para expressar seu enunciado. Além disso, não há a primeira palavra, a fundadora, somos todos povoados de vozes, e é essa multiplicidade de vozes que nos constitui e constitui o

Conforme Amorim (2009, p. 24), é a verdade ligada aos fatos ou verdade própria de cada um. Já a segunda palavra (*istina*) é tomada como “a verdade autônoma do conhecimento teórico” (BAKHTIN, s.d., p. 67). Tendo em vista que o pensador russo fez, em seus estudos, uma opção clara pela concretude do ato, embora ele não descarte o sentido teórico da verdade (*istina*), o sentido que nos interessa e a que nos referimos neste trabalho é o concreto de *pravda*.

nosso discurso. Assim, “a palavra da língua é uma palavra semialheia. Ela só se torna ‘própria’ quando o falante a povoa com sua intenção, com seu acento, quando a domina através do discurso, torna-a familiar com a sua orientação semântica e expressiva” (BAKHTIN, 1993, p. 100, grifo do autor). Dessa forma, o falante, ao escolher a palavra que irá utilizar, dá-lhe um significado a partir de suas intenções, ou seja, há sempre um acento valorativo. Há que se considerar também que a palavra na interação verbal ativa, além dessa valoração individual, tem relação com o contexto. Segundo Bakhtin (1992b, p. 313, grifo do autor),

a palavra existe para o locutor sob três aspectos: como *palavra neutra* da língua e que não pertence a ninguém; como *palavra do outro* pertencente aos outros e que preenche o eco dos enunciados alheios; e, finalmente, como palavra *minha*, pois, na medida em que uso essa palavra numa determinada situação, com uma intenção discursiva, ela já se impregnou de minha expressividade.

Sendo assim, no momento em que se utiliza a palavra em uma situação concreta, seu sentido é atualizado no enunciado individual, expressando um juízo de valor também particular.

Pode-se experimentar a verdade concreta do evento só no momento de realizar o ato, mas ela não pode ser enunciada clara e distintamente. Não há um *dado* como algo completo, pronto: o que se tem é um *dado* relacionado a outros *dados* e como algo-ainda-a-ser-determinado. É um processo, uma relação em que o *eu* assume uma atitude efetiva e interessada pelo objeto. É uma atitude responsiva, ativa, jamais indiferente ou neutra. Encontramos aqui o fundamento da futura concepção de linguagem como uma realidade axiologicamente saturada, ou seja, repleta de valores. Para Bakhtin (2010, p. 89), “toda consciência viva encontra os valores culturais já dados a ela, e toda a sua atividade se resume a reconhecer a sua validade para si”. Isso decorre do fato de que “cada valor que apresente validade geral se torna realmente válido somente em um contexto singular” (BAKHTIN, 2010, p. 90). Dizendo de outra forma, embora existam valores preestabelecidos, o indivíduo pode, com sua singularidade e unicidade, escolhê-los e adotá-los ou não em cada ato realizado, dando-lhes o seu acento de valor. Sempre haverá valoração por parte do sujeito, que terá algo de singular, novo, criado. Mesmo que seja uma *repetição*, o sentido será *outro/outros*, portanto, um novo acento valorativo se constituirá.

Evidentemente não estamos nos referindo a uma resposta a apenas um sujeito em particular. Cada resposta tem relação com o meio social, expressando ideologicamente como o indivíduo pode apreender a ordem do real nos horizontes históricos em que ele se situa. São

respostas às necessidades sociais dos grupos e estão regularizadas pelo momento, levando em conta a quem se dirigem e o que pretendem atingir.

A unicidade ou singularidade do ser é inegável, segundo Bakhtin (2010). O *eu* ocupa no mundo um lugar único, que não pode ser ocupado por mais ninguém, ele é insubstituível. A participação do sujeito no evento se dá de uma maneira única e irrepetível: o *eu* deve agir de seu lugar único, singular, através de um pensamento ou de uma ação, assumindo a responsabilidade pela sua unicidade. E o sujeito não pode ser desresponsabilizado pela execução de um ato por um álibi. É o “não-álibi no Ser” bakhtiniano. Esse “não-álibi” é explicado por Ponzio (2010, p. 20) como “sem desculpas”, “sem escapatórias” e também como “impossibilidade de estar em outro lugar” em relação ao lugar único e singular que cada um ocupa na sua existência, na sua vivência. Além disso, há a singularidade de cada momento de enunciação, ou seja, a partir do instante em que o sujeito enuncia, emprega outras palavras, diz de outra maneira, está criando um evento único e irrepetível.

Na relação com um objeto, quando o sujeito pretende conhecê-lo, pode até abstrair-se de si mesmo, porém não perde sua unicidade, nem seu lugar único. A atitude de identificação do sujeito com o objeto não é de maneira alguma passiva. Pelo contrário,

não é o objeto que se apodera de mim, enquanto ser passivo: sou eu que *ativamente* o vivo empaticamente; a empatia é um ato *meu*, e somente nisso consiste a produtividade e a novidade do ato (*Schopenhauer e a música*). Mediante a empatia se realiza algo que não existia nem no objeto da empatia, nem em mim antes do ato da empatia, e o existir-evento¹⁵ se enriquece deste algo que é realizado, não permanecendo igual a si mesmo. [...] A empatia pura, a coincidência com o outro, a perda de meu lugar único na singularidade do existir pressupõem o reconhecimento de que minha singularidade e a unicidade do meu lugar não são um componente essencial, não influem no caráter essencial da existência do mundo. [...] uma empatia pura não é possível. [...] Uma empatia passiva, o ser possuído, a perda de si, não têm nada em comum com a ação-ato *responsável* do renunciar a si mesmo ou da abnegação: na abnegação eu sou maximamente ativo e realizo completamente a singularidade do meu lugar no existir (BAKHTIN, 2010, p. 62-63, grifo do autor).

Sendo assim, o *eu* se relaciona com o *outro* numa relação dialógica que não é nunca passiva: o sujeito tenta compreender o *outro* e espera dele uma resposta; o mesmo ocorre com o *outro* em relação ao *eu*; os dois (*eu/outro*) participam do processo de conhecimento e compreensão desse evento único que é o momento da relação; é preciso dar um sentido a esse momento, o qual não se repetirá. Sempre há nessa relação uma resposta, seja ao já-dito anteriormente, seja ao que se imagina que vai ser dito, ao esperado. Além disso, a compreensão envolve uma avaliação, mas não há sentidos absolutos, dados, prontos,

¹⁵ Essa forma (existir-evento) é usada somente nas traduções de Ponzio.

imutáveis. É um processo que se constrói tanto de elementos que se repetem quanto de elementos novos; em realidade, o novo só pode ser apreendido a partir do conhecido, do *dado*, para então se constituir no vir-a-ser. Tanto o *eu* como o *outro* são afetados no momento de sua relação, único e concreto evento. A compreensão é, portanto, um ato responsável, ativo, inesgotável em seu sentido, cheio de possibilidades.

Não é também a identificação entre o *eu* e o *outro* que garante o conhecimento ou a compreensão total, pois,

por mais que eu conheça a fundo uma determinada pessoa, assim como eu conheço a mim mesmo, devo, todavia, compreender a verdade de nossa relação recíproca, a verdade do evento uno e único que nos une, do qual nós participamos. [...] No lugar do outro, como se eu estivesse em meu próprio lugar, encontro-me na mesma condição de falta de sentido. Compreender um objeto significa compreender meu dever em relação a ele (a orientação que preciso assumir em relação a ele), compreendê-lo em relação a mim na singularidade do existir-evento: o que pressupõe a minha participação responsável, e não a minha abstração. Somente do interior de minha participação posso compreender o existir como evento, [...] (BAKHTIN, 2010, p. 65-66).

A posição do sujeito enquanto observador altera a natureza do fenômeno observado, e, no momento em que o *eu* tenta compreendê-lo, põe seus valores nessa interpretação, uma vez que ela jamais é neutra.

Ainda sobre a relação *eu/outro*, Bakhtin (1992a/2006a/2010) afirma que o *outro* serve para constituir o *eu*. Mas não é uma constituição passiva, o *eu* não se exclui ou se anula diante do *outro*; pelo contrário, o sujeito é ativo nessa constituição e não perde sua particularidade de ser único nem seu lugar singular, pois não é possível que dois seres ocupem o mesmo lugar no espaço ao mesmo tempo. Ao reconhecer que o *outro* o constitui, o sujeito não está se anulando nem renunciando à sua individualidade. Pelo contrário, pode conquistá-la e responsabilizar-se por ela, enriquecendo a sua constituição como sujeito dessa interação. Percebe-se também que não há uma coincidência total ou uma empatia absoluta, o que existe é uma identificação com um enriquecimento mútuo. Observa-se aqui uma crítica à teoria determinista de Hippolyte Taine¹⁶, já que o indivíduo não é previamente determinado pelo meio ou pela hereditariedade; é ele que se responsabiliza por seus atos e por suas escolhas de maneira ativa.

¹⁶ Historiador e filósofo positivista francês (1828-1893) aplicou a metodologia científica aos estudos dos fatos humanos, partindo do princípio de que o comportamento do homem é determinado por três aspectos básicos: o meio, a hereditariedade e o momento histórico. Disponível em: <http://agora.qc.ca/dossiers/Hippolyte_Taine>. Acesso em: 10 nov. 2012.

De acordo com Ponzio (2008, p. 264), “a arquitetônica da responsabilidade não pode ser compreendida senão como arquitetônica da alteridade”. Mesmo que a arquitetônica da responsabilidade revele a centralidade do *eu*, o ponto de referência para esse *eu* é sempre o *outro*. O *eu* é único, singular, mas sua constituição só se dá a partir do *outro*, que o constitui e é constituído por ele.

A seguir, apresentamos algumas reflexões sobre enunciado e gênero, conceitos desenvolvidos na teoria bakhtiniana.

2.1.2 Enunciado e gênero

Todas as atividades humanas estão relacionadas ao uso da linguagem. A concepção de linguagem que adotamos é a desenvolvida por Bakhtin e pelo Círculo, ou seja, refere-se ao uso da língua em situações concretas. É a linguagem em funcionamento, apoiada nas relações discursivas, que envolve sujeitos situados num contexto histórico-social definido. A interação dos indivíduos socialmente organizados produz a enunciação, que é “um ato de fala determinado pela situação imediata ou pelo contexto mais amplo que constitui o conjunto das condições de vida de uma determinada comunidade linguística” (BAKHTIN/VOLOCHÍNOV, 2009, p. 126).

O emprego da língua, segundo Bakhtin (1992b, 2006b), efetua-se em forma de enunciados (orais e escritos), concretos e únicos, proferidos pelos integrantes de toda esfera da atividade humana. O enunciado é considerado a unidade real da comunicação verbal, delimitada pela alternância dos sujeitos falantes, que termina por uma transferência da palavra ao *outro*. É um elo da cadeia complexa de outros enunciados, ligado não só aos elos que o precedem mas também aos que o sucedem na cadeia da comunicação verbal. O enunciado não pode jamais ser considerado uma entidade solitária e autônoma. Sendo assim, o enunciado é uma resposta a enunciados anteriores, ele está repleto do eco das vozes alheias e pode confirmar esses enunciados, refutá-los, completá-los, basear-se neles; respondendo ao já-dito, provoca as mais variadas respostas.

Nesse sentido, com base em Bakhtin/Volochínov (2009), pode-se dizer que o enunciado reflete (aponta para a materialidade do mundo, descrevendo-o) e refrata a voz alheia (constrói diversas interpretações do mundo), acrescentando a ela acentos de valor. Segundo Faraco (2009), a multiplicidade e a heterogeneidade das experiências dos grupos humanos levam-nos a inscrever nos enunciados a plurivocalidade dos significados, ou seja, os grupos refratam múltiplas interpretações da realidade, sempre saturadas axiologicamente. Há uma mútua

correspondência entre o domínio do ideológico e o domínio dos signos. “Nenhuma ideologia pode aparecer fora dos signos, e nenhum signo está despido de ideologia” (BRAIT, 2006, p. 22). Por ser um fenômeno do mundo exterior, o signo “e todos os seus efeitos (todas as ações, reações e novos signos que ele gera no meio social circundante) aparecem na experiência exterior” (BAKHTIN/VOLOCHINOV, 2009, p. 33). A materialidade do signo ideológico emerge na interação entre os sujeitos, os quais desempenham papéis ativos. Essa materialização pode se dar tanto de modo verbal como não verbal.

Além disso, o enunciado não expressa simplesmente algo que existe antes e exteriormente a ele, “dado e acabado. Ele sempre cria algo que não existia antes dele, absolutamente novo e singular, [...] tem relação com o valor [...] Todo o dado se transforma em criado” (BAKHTIN, 2006c, p. 326). A cada novo evento, a cada nova vivência, o “pré-dado” é renovado em um “por-vir” (BAKHTIN, 1992a, p. 139). Os enunciados completos são irreproduzíveis e estão ligados entre si por relação dialógica. Essa relação é infinda, inesgotável, dá-se entre os sujeitos, entre as consciências, entre as verdades, tendo como referência o todo da interação verbal.

“Cada enunciado particular é individual, mas cada campo de utilização da língua elabora seus *tipos relativamente estáveis* de enunciados”, os quais são denominados por Bakhtin (2006b, p. 262, grifo do autor) gêneros do discurso. Extremamente heterogêneos, os gêneros não são criados a cada vez pelos falantes, pois são transmitidos social e historicamente. O sujeito não os cria ao organizar sua enunciação, recria-os. Tanto na fala como na escrita, ao usarmos a linguagem não o fazemos de uma maneira totalmente aleatória, individual e irresponsável. Os lugares sociais que ocupamos exigem de nós o respeito a padrões de utilização por meio de gêneros relativamente sistematizados. Eles são necessários para que nossa enunciação seja compreendida pelos outros e, ao mesmo tempo, possibilitam meios de agir no universo das palavras do *outro*. Quando nos expressamos, contribuimos, de forma dinâmica, tanto para a preservação como para a permanente transformação e renovação dos gêneros. Eles refletem as mudanças históricas da linguagem e as mudanças que ocorrem na vida social. Sendo assim, os gêneros têm um aspecto normativo e um aspecto inovador ao mesmo tempo. Não se parte do totalmente novo, do inexistente, mas nem por isso o existente é uma *camisa de força* da qual não se pode escapar. Sempre se agrega o novo ao já existente para que possa haver interação (BAKHTIN, 1992b, 2006b).

Cabe ainda ressaltar que todo enunciado se constitui também de elementos extralinguísticos e estabelece com outros enunciados uma relação dialógica de sentido. Sempre se dirige a um destinatário (o segundo) de quem o locutor espera e presume uma

resposta, e, por isso, esse interlocutor influencia na construção e no estilo do enunciado. O locutor também implica um superdestinatário superior (o terceiro), cuja compreensão responsiva é pressuposta, seja num espaço metafísico, seja num tempo histórico afastado.

A totalidade (inteireza) acabada do enunciado é determinada por três fatores (BAKHTIN, 2006b, p.280-281): a) “o tratamento exaustivo do tema” – exauribilidade semântico-objetal; b) “o intuito discursivo, o querer-dizer do locutor”, seu projeto de discurso ou vontade de discurso (os limites são definidos pelo autor, que determina a escolha do objeto, suas fronteiras e o tratamento exaustivo do tema – intuito); c) “as formas típicas” (composicionais) de estruturação do gênero do acabamento (formas estáveis, escolha de um gênero do discurso em função da especificidade de uma dada esfera de comunicação verbal, das necessidades de uma temática, do conjunto constituído dos parceiros, ...) – o falante leva em conta a sua intenção, os seus ouvintes, e a situação ao escolher um gênero.

O enunciado comporta um começo absoluto e um fim absoluto: o locutor termina seu enunciado para passar a palavra ao outro ou para dar lugar à compreensão responsiva ativa do *outro*. É o princípio da conclusibilidade: “espécie de aspecto interno da alternância dos sujeitos do discurso”; ocorre “quando percebemos nitidamente o fim do enunciado, como se ouvíssemos o ‘dixi’ [sinal de que o falante terminou] conclusivo do falante” (BAKHTIN, 2006b, p. 280). O pensador russo também aponta a “*possibilidade de responder*” como um dos mais pertinentes critérios de acabamento do enunciado. A alternância dos sujeitos é muito importante no processo de estruturação de nossas interações que são, portanto, sempre marcadas pela dialogicidade.

Atentando para a relevância da teoria dialógica, abordamos, na seção seguinte, alguns de seus aspectos principais e sua estreita relação com a interação verbal.

2.1.3 Relações dialógicas e interação verbal

Considerado como unidade de interação verbal, o enunciado não existe fora do diálogo. “A compreensão dos enunciados integrais e das relações dialógicas entre eles é de índole inevitavelmente dialógica” (BAKHTIN, 2006c, p. 332). Do diálogo, constitutivo do enunciado, “pode resultar tanto a convergência, o acordo, a adesão, o mútuo complemento, a fusão, quanto a divergência, o desacordo, o embate, o questionamento, a recusa” (FARACO, 2009, p. 68), ou seja, a relação dialógica é contraditória. Entretanto, essa contradição não é algo negativo nem algo a ser superado. Pelo contrário, é somente através da relação dialógica que o discurso do *outro* se manifesta, ela é constitutiva da criação humana. Assim, “o

dialogismo é a base da ideia de que só da diferença nasce o sentido, sem menosprezar a semelhança, porque, sem esta última, haveria incompatibilidade, não diferença” (SOBRAL, 2009, p. 34).

Cabe destacar que o dialogismo não pode ser reduzido à interação face a face, à simples conversação entre os indivíduos, ao diálogo enquanto forma, que “é um fenômeno textual e um procedimento discursivo englobado pelo dialogismo, sendo apenas um de seus níveis mais evidentes no nível da materialidade discursiva” (SOBRAL, 2009, p. 34). O dialogismo ocorre entre discursos. O interlocutor só existe enquanto discurso. Há, pois, um embate de dois discursos: o do locutor e o do interlocutor. É nesse embate que se apreende a história que perpassa o discurso, cujo sentido se situa no diálogo com outros discursos. Dizendo de outra forma, Bakhtin (1997) ressalta que as relações dialógicas são relações de sentido estabelecidas entre os discursos, as quais podem ser estabelecidas entre quaisquer enunciados postos lado a lado no plano do sentido e mesmo pelos que estejam separados um do outro no tempo e no espaço, mas se confrontem no plano do sentido.

Esses discursos dos indivíduos em suas atividades cotidianas não se repetem, estão sempre se renovando a cada situação, a cada interlocutor, a cada espaço, sendo, portanto, únicos e irrepetíveis. Por isso é tão importante levar em conta que o discurso de cada um está povoado de outras vozes, resultantes de sua história, sua experiência, seus valores. Há uma tensão entre a palavra do *outro* e a palavra de cada sujeito. É preciso tentar suavizar essa tensão, sem desconsiderar o que o *outro* diz e sem deixar de lado os próprios valores, sem esquecer a individualidade.

Faraco (2009, p. 59-60, grifo do autor) sintetiza a dialogicidade discutida na teoria bakhtiniana, apresentando-a em três dimensões: “(a) *todo dizer não pode deixar de se orientar para o ‘já dito’*”, isto é, todo enunciado responde a outros discursos; “(b) *todo dizer é orientado para a resposta*” quer dizer que o enunciado se constitui pela espera de uma réplica e é influenciado pela antecipação de respostas; “(c) *todo dizer é internamente dialogizado*”, ou seja, a multiplicidade de vozes que permeia o discurso de cada um constitui a sua heterogeneidade.

As múltiplas vozes que povoam o discurso de cada um, o que cada um espera como resposta do *outro*, o que cada um responde realmente ao *outro*, podem despertar as reações mais inesperadas. Muitas vezes, aquilo que se queria dizer não se diz; aquilo que se diz é mal interpretado; ou seja, muitos desencontros se dão, muitos conflitos são gerados. Inseguranças, ambiguidades, idiosincrasias, variedades, incertezas se espalham não só nos espaços sociais mas também nos discursos e, por consequência, nas atitudes de cada ser humano. Como nosso

estudo se situa num meio social específico, uma empresa comercial, pretendemos observar como essa multiplicidade de vozes se revela no discurso dos trabalhadores. Sabemos da complexidade das interações e esperamos ouvir o que os sujeitos têm a enunciar sobre seus encontros/desencontros em espaço tão heterogêneo.

Sob esse aspecto, convém ressaltar a diferenciação apontada por Bakhtin (1997) entre relações dialógicas e relações lógicas nos estudos linguísticos. Segundo o filósofo da linguagem,

as relações dialógicas são irredutíveis às relações lógicas ou às concreto-semânticas, que por *si mesmas* carecem de momento dialógico. Devem personificar-se na linguagem, tornar-se enunciados, converter-se em posições de diferentes sujeitos expressas na linguagem para que entre eles possam surgir relações dialógicas.[...] As relações dialógicas são absolutamente impossíveis sem relações lógicas e concreto-semânticas, mas são irredutíveis a estas e têm especificidade própria. Para se tornarem dialógicas, as relações lógicas e concreto-semânticas devem, como já dissemos, materializar-se, ou seja, devem passar a outro campo da existência, devem tornar-se discurso, ou seja, enunciado, e ganhar autor, criador de dado enunciado cuja posição ela expressa (BAKHTIN, 1997, p. 183-184, grifo do autor).

Essas considerações do pensador russo deixam claro que, embora ele não desconsidere as relações lógicas da linguagem (sua dimensão linguística), é na especificidade das relações dialógicas que se encontra seu objeto de estudo, ou seja, o discurso, a língua em uso, na realização concreta do enunciado. Assim, “a tensão entre relações dialógicas e lógicas indica que a linguagem somente tem vida na comunicação dialógica, comunicação de sentidos, que constitui o campo da existência” (DI FANTI, 2004, p. 32).

Na subseção a seguir, abordamos, além da relação *eu/outro* na constituição do sujeito, o conceito de *excedente de visão*, constituinte da teoria dialógica.

2.1.4 Alteridade e exotopia

A interação e a alteridade têm papel fundamental na teoria dialógica bakhtiniana. É no processo de interação com o *outro* que o *eu* se torna sujeito. O *eu* só existe se está em relação com o *outro*. É também dialógica a constituição do sujeito, pois ele é definido pela alteridade, uma vez que o *outro* é imprescindível para a sua concepção. Nessa interação, a linguagem é fundamental. Assim, é uma *alteridade constitutiva*, que compõe tanto o sujeito quanto a linguagem. É através do *outro* que o sujeito se constitui, e ele também participa da constituição desse *outro* numa relação dialógica bastante complexa, que pode ser observada em qualquer espaço heterogêneo como é o caso do laboral.

Segundo Bakhtin (1992a, 1992b, 1992d, 2006a, 2006b, 2006d), o *eu* se constitui em constante diálogo com o *outro*, age em direção ao *outro*, levando em conta suas opiniões, seus saberes e seus valores, seja para concordar com eles ou para confrontá-los com os próprios. Ou seja, o trabalhador está em profunda interação verbal. E a linguagem participa dessa interação em sua multiplicidade de gêneros. O enunciado – resultado material dessa interação verbal – reflete (aponta para a realidade) e refrata (constrói diferentes sentidos em relação a essa realidade) instâncias diversas. Está repleto de vozes (história, experiência, saberes, valores), perpassado pelo discurso do *outro*, dos já-ditos e de respostas antecipadas (também a outros enunciados).

Para Ponzio (2008, p. 23), essa relação *eu/outro* “não se realiza com base no respeito e na tolerância, que são iniciativas do eu. O outro impõe sua alteridade irreduzível sobre o eu, independentemente das iniciativas deste último”. A singularidade do sujeito só pode ser definida pela sua distinção/diferença em relação ao *outro* com o qual mantém uma relação dialógica de interação. Não é, entretanto, uma relação de oposição nem de assimilação entre o sujeito e a alteridade, mas uma relação de constituição, uma vez que “a alteridade se encontra dentro do sujeito, do eu, que é ele próprio diálogo, relação eu-outro [...]” (PONZIO, 2008, p. 192).

E a presença do *outro* também está no discurso do *eu*, uma vez que, para chegarmos ao nosso “próprio” discurso, partimos “da repetição, imitação, estilização do discurso alheio”, para contradizê-lo, reafirmá-lo, ironizá-lo, sintetizá-lo (PONZIO, 2008, p. 23). A linguagem é sempre alheia. A dialogização interna da palavra é produzida pela alteridade que se encontra dentro do sujeito; não é uma palavra única, ela é pluridiscursiva, com uma multiplicidade interna de vozes (plurilinguismo) (BAKHTIN, 1993). As palavras do sujeito são, portanto, constituídas a partir das palavras do *outro* que ecoam na sua interioridade, provocando tensões, conflitos, concordâncias, afinidades. O falante, conforme Bakhtin (2006b, p. 300),

não é um Adão, e por isso o próprio objeto do seu discurso se torna inevitavelmente um palco de encontro com opiniões de interlocutores imediatos (na conversa ou na discussão sobre algum acontecimento do dia a dia) ou com pontos de vista, visões de mundo, correntes, teorias, etc. (no campo da comunicação cultural).

Ao introduzirmos as palavras do *outro* em nosso discurso, sempre acrescentamos algo novo, que se relaciona à nossa compreensão e avaliação. Ao mesmo tempo em que são assimiladas, as palavras do *outro* “renovam-se criativamente em novos contextos” (BAKHTIN, 2006e, p. 408).

Seguindo a relação *eu/outro*, faz-se necessário discorrer sobre a noção de exotopia, que consiste no olhar que se tem sobre o *outro*, colocar-se de fora para avaliar o que o *outro* faz. A exotopia está relacionada à ideia de acabamento, de construção de um todo, o que pode ser observado pelo *excedente de visão* (BAKHTIN, 2006a) que permite que o *eu* veja o *outro* de um ponto de vista que ele mesmo (o *outro*) não pode se ver. Esse *excedente* é condicionado pelo lugar que o *eu* é o único a ocupar no mundo. Somente esse *eu*, com seu *excedente de visão*, pode completar o *outro*, colocando-se no lugar dele, vendo o mundo através de seus valores. Voltando depois a si mesmo, o sujeito recupera seu próprio lugar para, fora do *outro*, poder dar acabamento a ele (ao *outro*).

Quando um sujeito contempla o *outro* que está fora e diante dele, seus horizontes concretos não coincidem: cada um dos sujeitos sempre verá e saberá algo que o *outro*, na posição em que se encontra – externamente e diante dele –, não pode ver.

Esse *excedente* da minha visão, do meu conhecimento, da minha posse – *excedente* sempre presente em face de qualquer outro indivíduo – é condicionado pela singularidade e pela insubstituibilidade do meu lugar no mundo: porque nesse momento e nesse lugar, em que sou o único a estar situado em dado conjunto de circunstâncias, todos os outros estão fora de mim. [...] O excedente de minha visão em relação ao outro indivíduo condiciona certa esfera do meu ativismo exclusivo, isto é, um conjunto daquelas ações internas ou externas que só eu posso praticar em relação ao outro a quem elas são inacessíveis no lugar que ele ocupa fora de mim; tais ações completam o outro justamente naqueles elementos em que ele não pode completar-se (BAKHTIN, 2006a, p. 21-23, grifo do autor).

Sob essa perspectiva, podemos considerar a compreensão/interpretação como um ato que se realiza do exterior, de uma posição externa, porém participativa e não indiferente. “É impossível uma compreensão sem avaliação” (BAKHTIN, 2006d, p. 378), sem julgamento, e, por isso, há, no mínimo, “dois centros de valor”, o do *eu* e o do *outro*, que se mantêm outros, ou seja, permanecem numa posição exotópica e axiológica (PONZIO, 2010, p. 30). A compreensão não deve ser entendida “como empatia e colocação de si mesmo no lugar do outro (a perda do próprio lugar)” (BAKHTIN, 2006d, p. 377).

Na sequência, tendo em vista a proposta desta pesquisa, que aborda a inter-relação entre a linguagem e as práticas laborais, desenvolvemos os pressupostos teóricos que tratam do trabalho.

2.2 O TRABALHO

Continuando na linha da teorização e levando em conta o contexto de nosso estudo estar ligado ao trabalho, parece-nos relevante levantar algumas considerações sobre o seu significado através do tempo. Como Schwartz (2011, p. 20), cremos que “todo o mundo não partilha a mesma concepção de trabalho” e que, por isso, ele “escapa a toda definição simples e unívoca”. Mesmo sabendo da dificuldade na definição do trabalho e sem a pretensão de resolver problema tão complexo, acreditamos que estas reflexões nos ajudarão a entender melhor as relações que ocorrem no meio laboral nos dias de hoje. Com esse intuito, organizamos esta segunda seção do segundo capítulo em três subseções: 2.2.1 O trabalho: da *modernidade sólida* à *modernidade líquida*; 2.2.2 O trabalhador na contemporaneidade; 2.2.3 A perspectiva ergológica.

2.2.1 O trabalho: da *modernidade sólida* à *modernidade líquida*

Nesta subseção, apresentamos algumas conceituações sobre o *trabalho*, que vigoraram particularmente em duas épocas: a *modernidade sólida* e a *modernidade líquida*. Mostramos também a visão crítica do mundo do trabalho no século XXI, discutida pelos sociólogos Ricardo Antunes (2009) e Richard Sennett (2012). Além disso, usamos artigo de Jorge Mattoso e Paulo Baltar (1997) para elencar as características do mercado de trabalho no Brasil.

Na obra *Modernidade líquida*, Bauman¹⁷ (2001), em um capítulo dedicado ao trabalho, faz uma diferenciação entre a *modernidade sólida*, o capitalismo pesado, – que geria as relações até há pouco tempo – e a *modernidade fluida e líquida* – em que vivemos hoje – mostrando as profundas transformações pelas quais nossa sociedade passa.

O sociólogo polonês (BAUMAN, 2001, p.161) apresenta o primeiro uso da palavra *trabalho* como “esforço físico dirigido a atender às necessidade materiais da comunidade”, registrado em 1776, no *Dicionário Oxford de inglês*. Cem anos depois, o conceito torna-se mais amplo, significando ainda “o corpo geral dos trabalhadores e operários” que realizam atividades produtivas, e pouco mais tarde, também, os sindicatos que se preocuparam em manter a ligação entre esses dois significados, ou seja, procuraram “definir a labuta física como principal fonte de riqueza e bem-estar da sociedade” (BAUMAN, 2001, p.161),

¹⁷ Zygmunt Bauman, sociólogo polonês, é, atualmente, professor emérito das universidades de Leeds e de Varsóvia.

buscando a autoafirmação do movimento trabalhista, como questão política e instrumento de poder político. Essas definições, entretanto, não são o foco de nossa investigação. Por considerarmos que os sentidos se constroem em interação, que não há nada pronto e acabado, pretendemos apresentar algumas noções – desenvolvidas por estudiosos das ciências humanas – que, de certa forma, demonstram um processo sempre em desenvolvimento, em constante construção.

Inicialmente mostramos as diferenças que Bauman (2001) aponta para a concepção de trabalho na *modernidade sólida* e na *modernidade líquida*, fazendo um percurso histórico das mudanças que ocorreram através dos tempos e, quando necessário, introduzindo outros pensadores que apresentem alguma contribuição para a discussão.

Para o sociólogo (BAUMAN, 2001), a *modernidade sólida* é muito bem representada pelo *modelo fordista* de trabalho. Segundo esse modelo, as atividades humanas se reduzem a movimentos simples, rotineiros e predeterminados, que deveriam ser seguidos de maneira obediente e mecânica, sem levar em conta as faculdades mentais, excluindo qualquer espontaneidade ou iniciativa individual. Na *fábrica fordista*, o que importa é a obediência a normas, a disciplina, que, para Foucault (1997, p. 119), “aumenta as forças do corpo (em termos econômicos de utilidade) e diminui essas mesmas forças (em termos políticos de obediência)”. Dada a tendência ao totalitarismo, a homogeneização dos trabalhadores e a vigilância constante de suas atividades – o *Panóptico*¹⁸ com suas torres de controle – estão perfeitamente enquadradas neste modelo.

A mecanização e a rotinização dos movimentos dos trabalhadores em uma fábrica aparecem de forma irônica em *Tempos Modernos* (*Modern Times*, EUA 1936), último filme mudo de Charles Chaplin. Focaliza a vida urbana da sociedade industrial nos Estados Unidos nos anos 30, imediatamente após a crise de 1929, quando a depressão atingiu toda a sociedade norte-americana, levando grande parte da população ao desemprego e à fome. Carlitos – personagem clássico de Chaplin, a figura central do filme – é um operário da linha de montagem de uma fábrica. Ele manuseia a máquina e come ao mesmo tempo, além de parecer um robô na execução de suas tarefas. Trata-se de uma crítica à padronização e à mecanização do trabalho, decorrentes do capitalismo e da crescente industrialização da época.

Uma pertinente analogia entre o trabalho na época do capitalismo pesado e um casamento por interesse é feita por Bauman (2001). Segundo o pensador polonês, há completa

¹⁸ Dispositivo de vigilância, criado no início do século XX por Jeremy Bentham. O termo é usado por Foucault para definir as relações de poder, em que um indivíduo pode dominar o(s) outro(s) vigiando suas maneiras de fazer na vida cotidiana. Disponível em: <<http://www.edu.fc.pt/docentes/opombo/hfe/momentos/sociedadedisciplinar/Panoptico.htm>>. Acesso em: 21 ago.2012

dependência entre os cônjuges num relacionamento que deveria durar para sempre, ser monogâmico para ambos, os quais nem levantariam a hipótese de um divórcio. Transpondo isso para a atividade laboral, enquanto o trabalhador precisa do trabalho para sobreviver, a fábrica precisa do trabalhador – previamente preparado para as atividades que realiza – para produzir riqueza; não há mobilidade prevista no cargo que o trabalhador ocupa: seu papel é fundamental onde ele o realiza.

Provavelmente, o trabalhador da fábrica de Henry Ford começaria e terminaria sua carreira sem sair jamais de suas fronteiras. Bauman (2001) esclarece essa probabilidade, contando que Ford, quando se sentiu ameaçado por alguma mudança, dobrou o salário de seus funcionários. Usou como desculpa que gostaria de que eles comprassem os carros da fábrica, mas isso não chegava a justificar sua iniciativa. O que ele pretendia realmente era “torná-los tão dependentes do emprego em *sua* fábrica e vendendo seu trabalho a *seu* dono como ele mesmo dependia de empregá-los e usar seu trabalho para sua própria riqueza e poder” (BAUMAN, 2001, p. 166, grifo do autor). Evidentemente, assim como num casamento do tipo, o relacionamento entre o capital e o trabalho não era fácil: muitas discussões, muitas inimizades e muitos conflitos estavam presentes nessa relação.

Outro tratamento dado ao trabalho foi o de considerá-lo como uma *mercadoria*, que pode ser vendida ou comprada. Essa consideração foi contestada por Karl Polanyi (1944/2000), que escreveu sobre um trabalho *incorporado*, o qual não poderia separar o trabalho do corpo dos trabalhadores. Para ele, “ao dispor da força de trabalho de um homem, o sistema disporia também, incidentalmente, da entidade física, psicológica e moral do ‘homem’ ligado a essa etiqueta” (POLANYI, 2000, p. 95, grifo do autor). Nesta concepção, também a vigilância e a supervisão do trabalho se fazem necessárias, o que coloca o trabalho e o capital, mais uma vez, em relação direta, mantendo-os juntos e, portanto, sujeitos a crises. Para tentar contornar os conflitos e evitar a separação entre *os cônjuges*, surgiram as regras de convívio que, segundo Bauman (2001, p. 140), eram “razoavelmente satisfatórias ou apenas suportáveis”.

A *modernidade sólida* (BAUMAN, 2001) eleva o trabalho ao posto principal de valores, principalmente por sua capacidade de pôr em ordem o caos, de evitar o imprevisível e de controlar o futuro a longo prazo. Dentre as atividades humanas, o trabalho figuraria em primeiro lugar, sendo uma característica inerente, natural, ao indivíduo, capaz de aumentar a riqueza e eliminar a miséria, levando ao aperfeiçoamento moral e majorando os padrões éticos da sociedade. O contrário estaria implícito, ou seja, aquele que não trabalhasse seria considerado *anormal*, causador da miséria, da pobreza, da privação e da depravação.

Sendo assim, nesse sistema, o trabalhador estava seguro de seu emprego desde que cumprisse corretamente as normas, fazendo exatamente aquilo que lhe haviam ensinado. Não parecia haver surpresas, quase tudo era previsível, monótono, repetível. Dificilmente, o trabalhador ficaria numa situação de impasse, sem saber o que fazer, afinal ele era preparado, treinado, para executar tarefas. Existia um consenso geral sobre as normas que não podiam ser questionadas. Qualquer desvio, ruptura ou anomalia era adequadamente punido. Como trabalhador e empregador estavam ligados para sempre, essa dependência mútua exigia uma convivência suportável em que os interesses de ambas as partes fossem respeitados. Para que isso realmente se efetivasse, surgiram os sindicatos que tentaram, com o poder de barganha coletivo, assegurar os direitos dos trabalhadores, impondo limites aos empregadores. Sem poder negociar individualmente, os trabalhadores precisaram da representação coletiva dos sindicatos, os quais “lutaram com sucesso intermitente para transformar os regulamentos incapacitadores em direitos dos trabalhadores e reformulá-los como limitações impostas à liberdade de manobra dos empregadores” (BAUMAN, 2001, p. 169). Dessa forma, a mútua dependência no campo laboral ganhou um pouco mais de equidade, uma vez que os trabalhadores adquiriram certo poder, mas, de maneira alguma, desapareceram os conflitos; eles apenas foram escamoteados, como se houvesse um acordo de *fingir* que estava tudo em ordem.

Com o advento do capitalismo de *software* e da modernidade *leve*, a sociedade mudou e, conseqüentemente, as concepções de trabalho também. A contingência, a variedade, a ambigüidade, a instabilidade, a idiosincrasia, a liberdade e a autonomia individuais se destacam nesta nova realidade.

Bauman (2001, p. 14, grifo do autor) salienta que

os padrões e configurações não são mais ‘dados’, e menos ainda ‘autoevidentes’: eles são muitos, chocando-se entre si e contradizendo-se em seus comandos conflitantes, de tal forma que todos e cada um foram desprovidos de boa parte de seus poderes de coercivamente compelir e restringir. E eles mudaram de natureza e foram reclassificados de acordo: como itens no inventário das tarefas individuais.

Dessa forma, o trabalhador não é obrigado a obedecer a determinadas normas para realizar suas atividades, ele precisa escolher entre as várias opções de realização disponíveis, quem sabe até inventar outras. É evidente que também terá que assumir a responsabilidade por essa liberdade e correr riscos difíceis de calcular. Dito de outra maneira, o trabalhador ganha a liberdade de escolha e de criação, mas deve ser capaz de suportar o *peso* de sua opção, pois os resultados, bons ou maus, também estarão por sua *conta e risco*.

Diferentemente dos homens do capitalismo pesado, que sabem exatamente como proceder na maior parte do tempo e raramente se encontram em situações sem normalização, os da *modernidade líquida* sofrem as consequências da ausência, ou da mera falta de clareza, das normas – anomia. Conforme Bauman (2001, p. 28, grifo do autor), “as normas *capacitam* tanto quanto incapacitam; a anomia anuncia a pura e simples incapacitação. Uma vez que as tropas da regulamentação normativa abandonam o campo de batalha da vida, sobram apenas a dúvida e o medo”. Ao seguir padrões e rotinas, paradoxalmente, o ser humano se vê livre da agonia da perpétua indecisão, que é companhia constante na modernidade fluida.

A analogia que Bauman (2001) estabelece agora, para contrapor à do casamento por conveniência do capitalismo pesado, é a do trabalho como um jogo. As atividades realizadas no meio laboral são estratégias pensadas e negociadas aos poucos entre os participantes. Os objetivos são modestos e preveem um curto prazo para se realizarem; não há preocupação em controlar o futuro, mas cada jogada busca sua efêmera vitória. A continuidade não mais demonstra o aperfeiçoamento. É possível recomeçar a cada nova etapa. A supervalorização da experiência cede lugar à capacidade de desbravar novos horizontes, de enfrentar desafios, de descobrir estratégias para cada partida do jogo, sempre realizado por etapas.

Contrapondo-se à ideia de trabalho *incorporado*, apresentada por Polanyi (2000), Bauman (2001) chama a atenção para a *descorporificação* do trabalho humano na era do *software*. O trabalho sem corpo liberta o capital de sua antiga dependência da mão de obra do trabalhador. Este ainda depende daquele, pois a capacidade do trabalho é, como antes, incompleta e irrealizável isoladamente, e o trabalhador precisa sobreviver. A volatilidade e a inconstância do capital, entretanto, permitem que ele (o capital) continue obtendo lucros sem, no entanto, preocupar-se em manter os mesmos vínculos. As relações são breves e fortuitas. O capital só utiliza a mão de obra enquanto ela lhe serve, para substituí-la tão logo outra ofereça mais vantagens. Nem a vigilância e o controle do *Panóptico* são mais necessários, menos um gasto e uma incomodação para o capital.

Com relação à competição pela sobrevivência, pode-se afirmar que ela não é apenas preocupação dos trabalhadores. Sempre buscando maiores lucros e maior eficiência, a empresa precisa reduzir o tamanho de setores que empregam trabalhadores para continuar viva. Sob o ponto de vista de Bauman (2001, p. 143),

o medo de perder o jogo da competição, de ser ultrapassado, deixado para trás ou excluído dos negócios é suficiente para manter o jogo da fusão/redução de tamanho. Esse jogo se torna cada vez mais seu próprio propósito e sua própria recompensa; melhor ainda, o jogo já não precisa de um propósito, se continuar nele for sua única recompensa.

Quanto à posição central do trabalho dentre os valores da sociedade, ocorre outra mudança. Sem a segurança e a estabilidade que essa atividade oferecia, não é mais possível colocá-la acima de qualquer projeto individual de crescimento ou de autorrealização. A ligação do trabalho com o desenvolvimento de uma nação, com o seu enriquecimento, com o futuro das gerações, desfez-se, assim como a atribuição de nobreza, de admiração, de enaltecimento àqueles que executam qualquer atividade laboral. O trabalho é apenas mais uma entre as demais atividades da vida humana, e o trabalhador busca realização pessoal não só nessa área quanto em outras, como a familiar, a amorosa, a financeira etc.

Nessa situação, portanto, o que se espera de um trabalhador é que ele seja flexível, capaz de se adaptar a mudanças, de lidar com incertezas e inseguranças, de assumir riscos e de se responsabilizar pelas consequências, de saber, sobretudo, que ele não é insubstituível. Ele pode, a qualquer momento, perder seu emprego, afinal, nas novas relações de trabalho, os contratos, quando existem, são de curto prazo, ou seja, o emprego é apenas temporário. É um novo tipo de emprego: sem segurança, sem compromissos, sem direitos, que oferecem apenas contratos a prazo fixo ou renováveis, demissão sem aviso prévio e nenhum direito à compensação.

Pierre Bourdieu, em um artigo¹⁹ publicado em 1997, resume as características das condições da vida contemporânea com três palavras: “precariedade, instabilidade, vulnerabilidade”. O autor de *Modernidade líquida* (BAUMAN, 2001, p. 184, grifo do autor) relaciona esses conceitos, mostrando que eles tentam captar e articular “a experiência combinada da *falta de garantias* (de posição, títulos e sobrevivência), da *incerteza* (em relação à sua continuação e estabilidade futura) e de *insegurança* (do corpo, do eu e de suas extensões: posses, vizinhança, comunidade).”.

Ainda sobre as mudanças no mundo do trabalho, consideramos relevante apontar algumas considerações propostas pelo sociólogo Ricardo Antunes (2009). Segundo o autor, nas últimas décadas, ocorre a difusão de um novo paradigma técnico-produtivo caracterizado pela transição do método taylorista-fordista para o toyotismo que incorpora novas estratégias patronais, visando a uma produtividade crescente. Essa reestruturação do mundo laboral dá lugar a formas mais desregulamentadas de trabalho, reduzindo fortemente o conjunto de trabalhadores estáveis, que se organizavam por meio de empregos formais (ANTUNES;

¹⁹ BOURDIEU, P. *La précarité est aujourd'hui partout* Contre-feux. Ed. Liber Raisons d’agir, Grenoble, 1997. Disponível em: <<http://www.um.info/en/topics/precarious-work/social-impacts/la-precarite-est-aujourdhuipartout>>. Acesso em: 8 out.2012.

ALVES, 2004, p. 336). A flexibilização, a que Antunes prefere chamar de precarização, ocorre em várias dimensões, como a salarial, a de horário, a funcional e a organizativa. Para o sociólogo (ANTUNES, 2008, p. 6, grifo do autor),

a flexibilização pode ser entendida como “liberdade da empresa” para desempregar trabalhadores; sem penalidades, quando a produção e as vendas diminuem; liberdade, sempre para a empresa, para reduzir o horário de trabalho ou de recorrer a mais horas de trabalho; possibilidade de pagar salários reais mais baixos do que a paridade de trabalho exige; possibilidade de subdividir a jornada de trabalho em dia e semana segundo as conveniências das empresas, mudando os horários e as características do trabalho (por turno, por escala, em tempo parcial, horário flexível etc.), dentre tantas outras formas de precarização da força de trabalho.

Dessa forma, a flexibilização pode ser vista como algo negativo para o trabalhador, uma vez que ele fica à disposição do empregador sem muitas alternativas para lutar por seus direitos. A classe-que-vive-do-trabalho – expressão usada por Antunes para definir a classe trabalhadora da contemporaneidade – compreende a totalidade dos assalariados, homens e mulheres, que vivem da venda da sua força de trabalho e que são despossuídos dos meios de produção. É essa classe – heterogênea, diversa e fragmentada – está cada vez mais precária com a expansão do trabalho parcial (*part time*), temporário, subcontratado, terceirizado, além do alto índice de desemprego, que ocorre nos mais diferentes setores (ANTUNES, 2009).

Sennett (2012) também critica a flexibilidade do mercado laboral da atualidade pelo sistema de poder que se esconde nessas modernas formas flexíveis, apontando três elementos em que elas consistem: “reinvenção descontínua de instituições; especialização flexível de produção e concentração de poder sem centralização” (SENNETT, 2012, p. 52). Essas mudanças trazem consequências desastrosas, principalmente para os trabalhadores.

Antunes (2009, p. 188-189) preconiza algumas tendências do trabalho no século XXI:

- a) redução do proletariado industrial, fabril, tradicional, manual, estável e especializado, herdeiro da era da indústria verticalizada de tipo taylorista-fordista, que dá lugar a formas mais desregulamentadas de trabalho, reduzindo fortemente o conjunto de trabalhadores estáveis;
- b) aumento das diversas modalidades de trabalho precarizado, sob a forma de terceirizados, subcontratados, *part-time*, entre tantas outras formas assemelhadas, que se expandem em escala global, além da ampliação do desemprego estrutural, que resulta na implementação de trabalho crescentemente “informal”;
- c) aumento significativo do trabalho feminino em escala mundial, principalmente no universo dos trabalhos precarizados, com níveis de remuneração inferiores àqueles recebidos pelos homens;
- d) significativa expansão dos assalariados médios no “setor de serviços”, que inicialmente incorporou parcelas

significativas de trabalhadores expulsos do mundo produtivo industrial, como resultado do amplo processo de reestruturação produtiva, das políticas neoliberais e do cenário de desindustrialização e privatização, mas que hoje vem presenciando níveis de desemprego tecnológico; e) crescente exclusão tanto dos jovens – que atingiram a idade de ingresso no mercado de trabalho – quanto dos trabalhadores considerados “idosos” pelo capital, com idade próxima de 45 anos e que, uma vez excluídos do trabalho, dificilmente conseguem reingressar no mercado de trabalho; f) substituição dos trabalhadores herdeiros da “cultura fordista”, fortemente especializados, pelos trabalhadores “polivalentes e multifuncionais” da era toyotista; g) intensificação e superexploração do trabalho, com a utilização do trabalho dos imigrantes, além da inclusão precoce e criminosa de crianças no mercado de trabalho; h) expansão do trabalho no chamado "Terceiro Setor", que assume uma forma alternativa de ocupação, através de empresas de perfil mais comunitário, motivadas predominantemente por formas de trabalho voluntário, abarcando um amplo leque de atividades, onde predominam aquelas de caráter assistencial, sem fins diretamente mercantis ou lucrativos e que se desenvolvem relativamente à margem do mercado.

Mattoso e Baltar (1997), tratando especificamente da situação brasileira, confirmam a ineficácia da política de flexibilização do mercado de trabalho, ressaltando que os atuais problemas de emprego no país (desemprego e precarização das condições e relações de trabalho) se assentam sobre a base de um mercado de trabalho historicamente heterogêneo, desigual e altamente flexível. Embora inicialmente as políticas liberalizantes, a autorregulação dos mercados, o encolhimento do Estado e o saneamento da economia tenham surgido como possibilidades de estímulo aos investimentos, de elevação da oferta de empregos e, em consequência, como recursos para acelerar o crescimento econômico e melhorar a situação do mercado de trabalho, nada disso realmente aconteceu. Pelo contrário, o mercado de trabalho brasileiro deteriorou-se ainda mais com a elevação do desemprego resultante de importantes alterações da estrutura produtiva, com a baixa dinâmica de geração de empregos formais e com a crescente precarização das condições e das relações de trabalho, além da elevação dos níveis de rotatividade dos trabalhadores e da queda dos salários. Esses autores ainda avaliam a situação das empresas nesse mercado. Os encargos trabalhistas muito altos, a ausência de incentivos fiscais e a concorrência com produtos internacionais prejudicam a abertura de novos postos de trabalho. Além disso, “a enorme flexibilidade do trabalho, já existente, tem prejudicado o treinamento dos empregados e sua cooperação com a empresa para o aperfeiçoamento do trabalho, em prejuízo da produtividade” (MATTOSO; BALTAR, 1997, p. 33).

É nesse meio precário, instável, heterogêneo, fragmentado, complexo e vulnerável que se situa o trabalhador pós-moderno ou a classe-que-vive-do-trabalho (ANTUNES, 2008, 2009). Na subseção seguinte, abordamos a constituição desse sujeito na sociedade contemporânea.

2.2.2 O trabalhador na contemporaneidade

Considerando as alterações ocorridas na sociedade em geral e no espaço laboral em particular, parece-nos pertinente discutir, embora não de maneira aprofundada, alguns aspectos da constituição do trabalhador na contemporaneidade. Com esse intuito, valemo-nos de algumas reflexões de pensadores – como Bauman (2001), Reich (1994) e Sennett (2012 – que consideramos pertinentes para esta discussão. Além disso, recorreremos a Michel de Certeau (2008), que, em *A invenção do cotidiano 1: Artes do fazer*, acrescenta alguns conceitos sobre a atividade no dia a dia, mostrando como o ser humano vivencia o trabalho – com as normas e a transgressão a elas – no seu cotidiano.

Na dissolução entre capital e trabalho, ocorrida com o advento do capitalismo de *software* e da modernidade *leve*, a decisão foi unilateral. Enquanto a empresa, livre desse casamento, consegue barganhar vantagens junto ao poder político, como baixos impostos e menos regras, graças a um mercado de trabalho flexível, o trabalho – na figura do trabalhador – fica ainda mais submetido à dominação. É falsa a sua liberdade de ir e vir, de aceitar ou não um emprego, porque o trabalhador perdeu direitos e seu poder de barganha é praticamente nulo. Como declara Bauman (2001, p. 175, grifo do autor), os trabalhadores

sabem que são dispensáveis, por isso não veem razões para aderir ou se comprometer com seu trabalho ou entrar numa associação mais durável com seus companheiros de trabalho. Para evitar frustração iminente, tendem a desconfiar de qualquer lealdade em relação ao local de trabalho e relutam em inscrever seus próprios planos de vida em um futuro projetado para a empresa. É uma reação natural à “flexibilidade” do mercado de trabalho, [...].

Reich (1994) apresenta a divisão em quatro grandes categorias nas quais as pessoas envolvidas em atividades econômicas podem ser enquadradas atualmente. A primeira categoria é formada por aqueles que inventam as ideias e as maneiras de torná-las desejáveis e vendáveis. São os “serviços simbólicos analíticos” (REICH, 1994, p. 165). A segunda engloba os envolvidos na reprodução do trabalho (educadores ou diversos funcionários do Estado de bem-estar). A terceira categoria compreende pessoas empregadas em “serviços

personais” (REICH, 1994, p.163) que requerem encontros face a face com os que recebem o serviço (são os vendedores de produtos e os produtores do desejo pelos produtos, principalmente).

A quarta categoria, talvez a mais numerosa, inclui as pessoas que formaram o substrato social do movimento operário nos últimos cento e cinquenta anos. São os “serviços rotineiros de produção” (REICH, 1994, p. 162), que englobam os que trabalham presos à linha de montagem ou às redes de computadores e equipamentos eletrônicos automatizados como pontos de controle. Não precisam de conhecimentos nem de habilidades especiais e, por isso, tendem a ser as partes mais dispensáveis, disponíveis e mais fáceis de substituir do sistema econômico. Por saberem disso, não se comprometem com o trabalho ou com a empresa nem se incluem em associações com seus companheiros de trabalho. Seus planos de vida para o futuro não colocam de maneira nenhuma o local de trabalho ou a sua atividade como primazia. É uma maneira de se proteger das frustrações que podem advir da falta de segurança e da flexibilidade do mercado de trabalho.

Sendo assim, é difícil lidar com essa insegurança. Quando se sentem ameaçados pelos cortes de funcionários, pela redução do tamanho da empresa onde trabalham, a tendência, segundo Sennet (2012, p. 55), é que os trabalhadores diminuam “o moral e a motivação”. Em vez de ficarem “exultantes com a vitória competitiva sobre os demitidos” (SENNETT, 2012, p. 56), os que ficam aguardam novas demissões, nas quais poderão estar incluídos. Além desse motivo, Sennet acrescenta o fato de que esse regime de trabalho flexível não apresenta, em geral, desafios para que os trabalhadores desejem investir raciocínio e energia moral em suas atividades. Sem dificuldades e sem resistência, com ordens diferentes a cada dia, o que se tem é um ser humano acrílico e indiferente.

A leitura de *A invenção do cotidiano I. Artes de fazer* parece indicar um caminho. Nessa obra, Certeau (2008) apresenta uma relevante diferença entre *estratégia* e *tática*. Segundo o autor, a *estratégia* é organizada pela demanda de um poder (uma empresa, um exército, uma cidade, uma instituição científica). Ela

postula um *lugar* suscetível de ser circunscrito como *algo próprio* e ser a base de onde se podem gerir as relações com uma *exterioridade* de alvos ou ameaças (os clientes ou os concorrentes, os inimigos, o campo em torno da cidade, os objetivos e objetos da pesquisa etc.) (CERTEAU, 2008, p. 99, grifo do autor).

A *tática*, por sua vez, deve ser calculada, pois não possui um lugar próprio. Seu lugar é o do *outro*. Ela precisa aproveitar as *ocasiões*, dependendo delas, já que não consegue estocar benefícios nem prever saídas.

O que ela ganha não se conserva. Este não-lugar lhe permite sem dúvida mobilidade, mas numa docilidade aos azares do tempo, para captar no voo as possibilidades oferecidas por um instante. Tem que utilizar, vigilante, as falhas que as conjunturas particulares vão abrindo na vigilância do poder proprietário. Aí vai caçar. Cria ali surpresas. Consegue estar onde ninguém espera. É a astúcia (CERTEAU, 2008, p. 100-101).

Transpondo essa diferenciação para este estudo, parece-nos que a *estratégia* está no poder do mercado de trabalho, representada pelos empresários, pelos comandantes, pelos dirigentes. Para o trabalhador resta a *tática*. É aproveitando oportunidades que o trabalhador poderá usar sua criatividade, sua astúcia, em busca de benefícios, mesmo que estes sejam momentâneos e efêmeros. O problema, conforme Certeau (2008), diz respeito tanto aos processos efetivos da produção quanto ao estatuto do indivíduo nos sistemas técnicos, visto que

cada vez mais coagido e sempre menos envolvido por esses amplos enquadramentos, o indivíduo se destaca deles sem poder escapar-lhes, e só lhe resta a astúcia no relacionamento com eles, ‘dar golpes’, encontrar na megalópole eletrotécnicizada e informatizada a ‘arte’ dos caçadores ou dos rurícolas antigos (CERTEAU, 200, p. 52).

Desviando a ordem efetiva das coisas para fins próprios, através de *táticas*, o indivíduo consegue transgredir, inventar, resistir. Sempre é possível uma prática desviacionista. “A ordem reinante serve de suporte para produções inúmeras, ao passo que torna os seus proprietários cegos para essa criatividade (assim como esses ‘patrões’ que *não conseguem ver* aquilo que se inventa de *diferente* em sua própria empresa)” (CERTEAU, 2008, p. 49-50, grifo do autor).

Como exemplo dessa criatividade por parte de trabalhadores e da cegueira por parte dos empregadores, citamos um vídeo, intitulado *Dois engenheiros, oito milhões* (CARVALHO, 2009). Trata-se de uma palestra para engenheiros. O palestrante fala de uma empresa de pastas de dentes. Por uma esteira, passavam as caixas com os tubos que seriam encaixotados para a venda. Entretanto, muitas caixas ficavam vazias, e isso prejudicava a empresa. Para resolver o problema, foram contratados dois engenheiros que, depois de três meses, com um custo de oito milhões de reais, criaram um programa de computador que acusava quando a caixa estava vazia. A esteira parava, os funcionários tiravam a caixa, e recomeçava-se o

trabalho. A partir daí, a empresa não teve mais reclamações, e os proprietários resolveram conferir o funcionamento da máquina inventada pelos engenheiros através de relatórios. Surpresos, souberam que a máquina estivera em funcionamento apenas no primeiro mês. Questionados, os funcionários explicaram que a máquina atrasava muito o andamento do serviço. Então, cotizaram-se e compraram um ventilador por oitenta reais. Ligaram-no em frente à esteira. As caixas sem o tubo de pasta voavam, e os trabalhadores simplesmente as recolhiam sem precisar desligar e ligar a máquina novamente.

Isso demonstra que, mesmo diante de um caminho predeterminado, com normas, permissões e proibições, é possível atualizá-lo, adaptando-o às necessidades, improvisando, privilegiando alguns aspectos e deixando de lado outros, considerados menos importantes.

Certeau (2008) desloca a análise que Foucault (1997) fez das estruturas do poder para a das pequenas resistências do dia a dia, que se reforçam, proliferam e se insinuam, apesar das redes de vigilância da administração panóptica. Esses procedimentos,

combinados segundo táticas ilegíveis mas estáveis a tal ponto que constituem regulações cotidianas e criatividade sub-reptícias [...] escapam à disciplina sem ficarem mesmo assim fora do campo onde se exerce, e que deveriam levar a uma teoria das práticas cotidianas, do espaço vivido e de uma inquietante familiaridade da cidade (CERTEAU, 2008, p. 175).

Em outras palavras, enquanto Foucault (1997) apresenta os dispositivos empregados pelas instituições que detêm o poder, Certeau (2008) pretende mostrar como os *modos de fazer* do dia a dia também podem gerir a sociedade, diferenciando, classificando e hierarquizando os desvios, de modo coletivo ou individual, sem que isso perturbe a sua organização. Pelo contrário, são saídas, reestruturações, detalhes que dão conta da multiplicidade do ser humano. São procedimentos “multiformes, resistentes, astuciosos e teimosos” (CERTEAU, 2008, p.175).

Certamente o espaço laboral, nosso campo de pesquisa, está sujeito a normas e prescrições. Aproximando a teoria de Certeau (2008) sobre a maneira de o trabalhador agir nesse espaço e a metáfora de Bauman (2001), que compara o mercado a um jogo, podemos dizer, junto com Pais (2001, p. 27), que

os resultados do jogo dependem das performances do jogador, da sua habilidade e, principalmente, da sua astúcia. É esta que permite a invenção do cotidiano mediante uma navegação entre regras, jogando com todas as suas possibilidades, aproveitando as oportunidades num terreno onde elas escasseiam, criando na rede das regras as suas próprias pertinências.

Enfrentar a *liberdade* e a *flexibilidade* que o mundo atual apresenta, em especial no campo do trabalho, não é tarefa fácil para o sujeito na contemporaneidade que precisa do *outro* para interagir e para completar-se, mas é preciso viver e tornar o trabalho *vivível*.

A seguir, apresentamos a perspectiva do trabalho desenvolvida pela ergologia, que se preocupa não apenas em discuti-lo mas também em observar o trabalhador em atividade no meio laboral concreto.

2.2.3 A perspectiva ergológica

Algumas abordagens do trabalho surgiram na França na década de 80, abrindo espaço para novos e frutíferos estudos sobre o assunto. É a uma dessas perspectivas que nos referimos nesta subseção, nomeadamente a ergologia.

A palavra ergologia deriva do grego *ergon* (trabalho) e *logos* (estudo). Não se trata de uma nova ciência ou disciplina, com teorias e métodos próprios, mas de "um modo de encaminhamento inovador para abordar a atividade humana" (DURRIVE, 2007a, p. 19), que "conforma o projeto de melhor conhecer e, sobretudo, melhor intervir sobre as situações de trabalho, para transformá-las" (DURRIVE, 2007b, p. 25).

Esta abordagem surgiu na França, na Universidade de Provence, nos anos 80, reunindo profissionais de diferentes áreas, entre os quais o filósofo Yves Schwartz, o linguista Daniel Faïta e o sociólogo Bernard Vuillon. Considerando as mudanças do contexto socioeconômico dessa época, esse grupo percebeu a necessidade de investigar as transformações ocorridas no espaço laboral, procurando aproximar a cultura acadêmica à do mundo do trabalho. A partir de uma microexperiência com trabalhadores em um estágio de "formação contínua", na região de Provence, esses estudiosos encaminharam esta importante perspectiva para os estudos sobre o trabalho (SCHWARTZ, 2006, p. 458).

Utilizando várias disciplinas (filosofia, linguística, ergonomia da atividade, sociologia, psicologia, medicina do trabalho, engenharia de produção, direito) para poder compreender a complexidade do trabalho, a ergologia teve o aporte de três grandes referenciais teórico-metodológicos colaborando na sua formação, os quais são representados pelos seguintes pesquisadores: o médico e psicólogo italiano Ivar Oddone, os ergonomistas Alain Wisner e Jacques Duraffourg e o filósofo Georges Canguilhem (SCHWARTZ, 2006). Vejamos como se deu cada uma dessas influências.

Oddone, de quem veio, junto com seu grupo, a experiência em um contexto histórico singular, chamado de *comunidade científica ampliada*, que procurava aproximar os operários

da Fiat italiana, os integrantes dos sindicatos e o pessoal da Universidade, trouxe a inspiração para a ergologia de propor a aproximação da academia ao mundo do trabalho. O *dispositivo de três polos* (SCHWARTZ, 2006), que será explicitado mais adiante, foi criado a partir dessa experimentação do grupo italiano.

Da filosofia da vida de Georges Canguilhem, a ergologia herdou, a propósito da tendência de cada um sempre renormalizar seu meio de vida e seu meio de trabalho, a ampliação do conceito de atividade de trabalho, sempre relacionada a um debate de normas, o que remete à relação entre o social e o singular, à possibilidade de escolhas (DI FANTI, 2012).

Da ergonomia da atividade, os estudos ergológicos trouxeram a distinção apontada entre trabalho prescrito e trabalho efetivamente realizado, a qual foi ampliada para a noção de *normas antecedentes e renormalizações*. Detalhamos um pouco mais a influência da ergonomia devido à sua importância para nosso estudo.

Comumente definida como uma adequação do trabalho ao homem, a ergonomia atualmente é praticada a partir de diversas abordagens. O enfoque considerado nesta pesquisa, ao tratar da análise das atividades em situações reais de trabalho, contempla o campo da ergonomia da atividade, que surgiu na década de 60, na França, principalmente com Alain Wisner (TELLES; ALVAREZ, 2004). A ergonomia de origem francesa colocou em evidência no trabalho o que chamamos a distância entre o prescrito e o real. De um lado, tem-se a prescrição, que antecede o trabalho, caracterizada por não ser definida pelo trabalhador, mas concebida e codificada por uma instância superior, apresentando as regras e os modos de execução do trabalho; do outro, o trabalho real, o efetivamente produzido pelo trabalhador, o que realmente acontece no local de trabalho (VIEIRA JÚNIOR; SANTOS, 2012). Telles e Alvarez (2004) entendem o trabalho prescrito como um conjunto de condições e exigências a partir das quais o trabalho deve ser realizado. Para as autoras, o trabalho prescrito inclui não apenas as normas, as ordens e os resultados a serem obtidos mas também as condições que determinam a situação de trabalho, como o espaço físico, a matéria-prima utilizada e as condições socioeconômicas. Segundo Nouroudine (2011), a gestão da distância que há entre o prescrito e as condições reais do trabalho é o que permite compreender o trabalho como atividade. O trabalho não pode ser considerado como uma simples aplicação de normas e de procedimentos. É uma primeira etapa para compreender a atividade como um debate de normas.

A ergologia assume as contribuições da ergonomia da atividade (francesa) como propedêutica pertinente a uma epistemologia interessada no trabalho humano. Enquanto na

ergonomia da atividade, a distinção entre o prescrito e o real é o princípio epistemológico maior na produção de saber sobre o trabalho, na ergologia, o princípio epistemológico central na produção de saber sobre a atividade humana reside na dialética entre a norma antecedente e a renormalização (NOUROUDINE, 2011). Mesmo afirmando que não existem diferenças quanto à natureza dos termos trabalho prescrito e normas antecedentes, Telles e Alvarez (2004) consideram este último conceito, proposto por Schwartz (2002, 2006, 2007c) como mais abrangente que o primeiro, uma vez que possui um caráter híbrido, ao englobar vários aspectos nas situações de trabalho, tais como: a) as aquisições de inteligência, da experiência coletiva e dos poderes estabelecidos; b) as construções históricas analisadas como patrimônio cultural e científico; c) a dimensão dos valores, que transcende a questão monetária e se posiciona na esfera do político, dos debates e dos conflitos. Ou seja, as normas antecedentes são permeadas por valores, cultura e ciência, em âmbito coletivo e social. Além disso, elas abarcam desde os meios físicos (materiais e equipamentos) para desenvolver atividades até as tecnologias de gestão propriamente ditas. Durrive (2011) complementa essa ideia ao afirmar que as normas antecedentes pretendem enquadrar as atividades humanas dentro de um modelo e são produzidas pela história dos grupos e das sociedades que buscam instituir a vida coletiva. Nesse sentido, o autor considera-as enrijecidas, na medida em que as normas antecedentes são investidas por relações sociais e por relações de poder. Antes mesmo de se engajar no fazer, cada um se confronta com as normas antecedentes, que englobam não apenas as prescrições, os procedimentos, os constrangimentos, as relações de autoridade mas também os saberes técnico-científicos, as regras jurídicas, as experiências capitalizadas (SCHWARTZ, 2012).

Há que se levar em conta ainda a singularidade do meio, a especificidade de cada situação, o que leva à ressingularização – ideia herdada, segundo Schwartz (2006), dos ergonomistas, de Oddone e de Canguilhem. Sendo assim, existe uma prescrição para um determinado labor, e há a concretização da atividade, que não coincide absolutamente com o que foi prescrito. De acordo com Schwartz (2007d), essa distinção, apontada pela ergonomia da atividade, é universal porque as situações de trabalho são variáveis, e ato de viver nunca é igual. Assim, “qualquer que seja a situação, entre o trabalho que a gente pensa antes de executá-lo (que a gente mesmo pensa, mas frequentemente que outros pensam em nosso lugar) e a realidade deste trabalho, haverá sempre uma distância” (SCHWARTZ, 2007d, p. 42), afinal, o trabalho nunca é uma execução.

Mesmo o taylorismo que via no trabalho uma atividade mecânica, uma execução – cuja preocupação primordial era o aperfeiçoamento do fazer laboral, com o máximo

aproveitamento do tempo e a maior rentabilidade possível através da prescrição de normas rígidas (PIMENTEL, 2012) –, não teria conseguido simplificar a atividade laboral a meras repetições de protocolos. Sobre esse aspecto, Schwartz (2007d, p. 39) questiona: "será que o projeto e o princípio do taylorismo foram eficazes e realizados da forma que seus iniciadores o desejavam?" O filósofo continua a refletir, destacando que é na distância entre os projetos do taylorismo e as realidades concretas que vamos "encontrar o que chamamos de atividade".

Se fosse possível prever todas as situações e toda a problemática que envolve a atividade humana, se o meio fosse sempre o mesmo, se nenhuma alteração houvesse em tantas variáveis que compõem esse meio, onde estaria o humano? Onde estaria o viver, que é tão complexo e tão mutável? Apesar de, no modelo taylorista, parecer que tudo foi concebido anteriormente, há um mínimo de gestão de microvariabilidades que escapa à predeterminação, "de certa maneira trata-se de algo que deve escapar sempre e por todo lugar" (SCHWARTZ, 2007d, p. 39).

Não há dúvida de que existem normas e prescrições para a realização de tarefas. Se não houvesse nada, o trabalhador precisaria começar do zero a cada dia, a cada atividade, e isso não é possível para ninguém. Entretanto, não se pode considerar o trabalho pura execução dessas normas. A partir do momento em que o sujeito começa a realizar determinada tarefa, põe em ação seus conceitos, seus valores, sua experiência, sua vivência. Há então um embate desses elementos singulares com as prescrições, e o trabalhador precisa fazer escolhas, precisa renormalizar, para poder concretizar sua atividade.

Em seu artigo *Conceituando o trabalho, o visível e o invisível*, Schwartz (2011) considera a dificuldade de se definir o trabalho de forma simples e unívoca, ressaltando tanto o caráter enigmático da atividade industrial quanto os aspectos visíveis e invisíveis do labor humano. Ainda nesse artigo, o autor evidencia a importância da ergonomia da atividade, com conceitos academicamente estabelecidos, considerados sempre provisórios e imperfeitos, mas indispensáveis para uma abordagem *sensata* do trabalho: "A ergonomia [...] não se apropria sempre dos desafios que fez emergir. Mas sem a aprendizagem do olhar sobre o trabalho [...], não há muitas chances de mensurar a importância de uma assunção das dimensões invisíveis ou 'em penumbra' do trabalho" (SCHWARTZ, 2011, p. 33). Não se pode focar apenas o visível do trabalho, o seu produto; essa é apenas uma face da atividade.

Trinquet (2010, p. 96, grifo do autor) vê o trabalho como "*um ato da natureza humana que engloba e restitui toda complexidade humana*". Segundo o autor, o fato de a grande maioria das pessoas considerar o trabalho como algo simples dificulta a compreensão, a

organização, a prevenção de riscos, além de prejudicar a pesquisa sobre assunto tão complexo.

O trabalho, na perspectiva ergológica, apresenta um caráter enigmático. São atividades sempre complexas de seres humanos situados no tempo e no espaço e que se dão no *acontecendo* da vida. É preciso observar o trabalhador em atividade para poder perscrutar que debates são produzidos entre as normas antecedentes e as tentativas de renormalização. Esses debates são “frequentemente invisíveis, sustentados em primeiro lugar sobre as normas operatórias, mas sem descontinuidade com as normas de vida que todo meio histórico veicula como misto de valores consensuais e valores contraditórios” (SCHWARTZ, 2011, p. 34). O ser humano está inserido em um meio complexo em que muitos valores se articulam, sejam eles antagônicos ou não, e, para se situar nesse meio, precisa fazer escolhas que nem sempre são simples. Como as normas não são suficientes para gerir as variabilidades do meio, é preciso renormalizar. Conforme Schwartz (2011, p. 34, grifo do autor),

as ‘renormalizações’ são as múltiplas gestões de variabilidades, de furos das normas, de tessitura de redes humanas, de canais de transmissão que toda situação de trabalho requeira, sem, no entanto, jamais antecipar o que elas serão, na medida em que essas renormalizações são portadas por seres e grupos humanos sempre singulares, em situações de trabalho, elas mesmas, também sempre singulares.

Assim, “todo trabalho é – mais ou menos – uma provocação para se fazer uso de si por si mesmo, para pensar mesmo quando não se é solicitado, como dizia Canguilhem e, portanto, para construir mesmo que confusamente os esboços de um mundo mais ou menos comum” (SCHWARTZ, 2011, p. 34). Ao realizar sua atividade de trabalho, o trabalhador, mesmo sem perceber, estará renormalizando. Em seu microambiente laboral, fará escolhas, arbitragens, julgamentos, a partir de seus valores, de suas crenças, de suas experiências e do que conhece da sociedade em que vive. Segundo Schwartz (2011, p. 33),

uma atividade de trabalho é sempre o lugar, mais ou menos infinitesimalmente, de reapreciação, de julgamentos sobre os procedimentos, os quadros, os objetos do trabalho, e por aí não cessa de ligar um vaivém entre o micro do trabalho e o macro da vida social cristalizada, incorporada nessas normas. Vaivém que não deixa incólume nenhum dos dois níveis. O que quer dizer que a história da vida econômica, política, social, não pode ser escrita sem um olhar sobre esses múltiplos vaivéns.

Dessa forma, o trabalhador, em seu espaço laboral – que é micro –, precisa decidir que procedimentos vai empregar na sua atividade, enquanto a sociedade, em que ele vive – o espaço macro –, traz-lhe outras versões, mostra-lhe outras maneiras de agir em determinada

situação. E é com essas visões gerais e com as particulares que o sujeito terá de lidar e precisará fazer escolhas, que vão depender do momento, da situação, do seu microambiente.

Assim, o ser humano precisa lançar mão de sua capacidade de usar de si mesmo como lhe convém, entretanto, de acordo com Trinquet (2010, p. 97), esse *uso de si por si* “é uma liberdade [...] muito limitada pelas coerções inevitáveis, [...] nunca há somente uma única melhor maneira de fazer as coisas [...] sempre há escolhas, por mais ínfimas que elas sejam”.

Há, segundo Schwartz (2007e), uma posição de desconforto intelectual na perspectiva ergológica, porque a atividade nos projeta para a recriação perpétua de uma história. E ela é recriada por meio de debate de valores. Ninguém tem o domínio sobre esse debate. A perspectiva ergológica nos remete à ideia de que, para a compreensão de nossa história e para a ação dentro dessa história, é necessário que haja um retrabalho permanente dos valores a viver, ou seja, é preciso

colocar permanentemente em debate e em confronto:

- experiências de vida e de trabalho;
- e conceitos, sempre imperfeitos, sempre provisórios, com relação a essas experiências;
- mas indispensáveis para tentar construir alguma coisa coletivamente a partir desses debates (SCHWARTZ, 2007e, p. 206).

Dessa forma, o debate entre normas e renormalizações a que cada trabalhador se põe diante da atividade laboral é singular, mas está intrinsecamente ligado aos valores da sociedade em que ele está inserido, levando em conta suas experiências, suas características, enfim, o seu modo de ver e de vivenciar suas atividades. Isso, entretanto, não é feito apenas uma vez, é constante e, muitas vezes, nem é percebido pelo próprio indivíduo em seu fazer. Daí a importância da reflexão proposta pelos estudos ergológicos, em que a singularidade de cada situação pode ser confrontada com a complexidade e diversidade dos espaços laborais que mudam constantemente. Nada é permanente: o próprio modo de agir do indivíduo em um determinado momento pode não ser o mesmo quando o problema se parece em outro momento. São decisões provisórias que o trabalhador toma, que podem se repetir ou não em outras situações semelhantes, mas, mesmo assim, não serão iguais. Ele precisará readaptá-las; certamente algum elemento desse novo modo de agir se alterará, por menor que seja.

Sendo assim, é de extrema importância possibilitar ao trabalhador momentos de reflexão e de fala, ou seja, é fundamental que seja dado a esse sujeito um espaço para que ele possa pensar sobre o seu fazer, observar-se no seu dia a dia laboral e compartilhar suas dúvidas, suas angústias, seus anseios, suas descobertas, enfim, suas experiências, com seus

colegas de trabalho e com o pessoal que divide o mesmo campo laboral. Dessa maneira, ao se sentir integrante ativo na atividade que realiza, o trabalhador pode se envolver naquilo que faz, participando do desenvolvimento desse meio.

“O trabalho nunca é pura execução” porque “o meio é sempre infiel” (SCHWARTZ, 2007e, p. 191), e essa infidelidade é *gerida* como um *uso de si*. Reduzir a atividade de trabalho à mera execução é acreditar que a prescrição é perfeita, que o meio é fiel e que não há variabilidades contínuas e constantes, algo que é impensável na ordem do humano. Uma situação nunca é a mesma, ela não se repete; o ser humano também não é o mesmo todos os dias. Por isso, cada nova situação exige um novo comportamento, feito de escolhas singulares e coletivas, num espaço social como o do trabalho. Ou seja, é preciso gerir as variabilidades do meio, já que as leis, as normas, as prescrições, as imposições ou as instruções são insuficientes para regular a variabilidade do dia a dia. Quando as normas antecedentes são insuficientes, há um “vazio de normas” (SCHWARTZ, 2007e, p. 192). Então, o trabalhador precisa renormalizar essas regras, ressingularizar as situações que se lhe apresentam de modo que possa reagir ao meio. O sujeito precisa gerir as variabilidades, fazendo *uso de si*, lançando mão de suas próprias capacidades, de seus recursos e de suas escolhas. Ao renormalizar, o indivíduo aumenta a variabilidade, e isso é viver. Afinal, as normas não conseguem antecipar tudo, e o ser humano precisa arriscar. Escolher é um risco. Ao tentar suprir as orientações e os procedimentos deficientes que as regras não conseguem abranger, o trabalhador busca soluções que considera possíveis, mas, sem dúvida, corre o risco de errar, de provocar mais dificuldades, de criar novo problema, de desagradar. Dessa forma, o sujeito “escolhe-se a si mesmo” (SCHWARTZ, 2007e, p. 193) e precisa arcar com as consequências dessa escolha.

Embora reconheça que o risco pode estar relacionado ao perigo real, Nouroudine (2004) apresenta uma abordagem positiva do risco, ao considerar que ele não pode ser eliminado da atividade humana. O risco é inerente ao viver; é preciso, portanto, “gerir e ultrapassar as dificuldades ligadas ao risco” (NOUROUDINE, 2004, p. 58). Mesmo que se possa traduzir em êxito ou fracasso, somente o correr riscos permite ao ser humano “a mudança, a adaptação ativa e a criatividade” (NOUROUDINE, 2004, p. 47). Do lado oposto, a ausência de riscos leva à estagnação, a uma estabilidade precária e impossível de ser mantida. De certa maneira, ao correr riscos, o sujeito busca um equilíbrio nas suas competências, nas suas experiências, no seu saber-fazer, ou seja, ele comete infração. Nouroudine (2004, p. 54) formula a hipótese de que “nas situações de trabalho os atos de infração são também atos de correr riscos motivados pelo cuidado de conciliar saúde e eficácia nas situações de trabalho atravessadas por singularidades que as normas antecedentes não podem antecipar”. Assim, a saúde do

trabalhador está ligada não à ausência de riscos, mas à sua capacidade de enfrentá-los, com uma gestão ligada à sua história, à sua experiência. Além disso, nas situações de trabalho, a responsabilidade diante do risco pode ser compartilhada pela coletividade na qual o trabalhador está inserido.

A atividade de trabalho pode ser, portanto, entendida como uma dramática de *usos de si*, *uso de si por si e pelo outro* (SCHWARTZ, 2007e), o que implica reconhecê-la como lugar de negociação entre normas antecedentes, reguladoras do fazer, e renormalizações decorrentes da inscrição do sujeito na atividade. Desse processo de negociação, saberes práticos são engendrados para lidar com a imprevisibilidade inerente ao exercício profissional. Trabalhar é sempre um drama no sentido de que envolve o trabalhador por inteiro, é o espaço de tensões problemáticas, de negociações de normas e de valores.

Na atividade concreta de trabalho, há sempre um campo de lutas. E, nesse campo de lutas, há possibilidade de se buscar saídas, escapes, desvios, novos rumos. Para lidar com as variabilidades que se apresentam, o trabalhador se engaja por inteiro, a cada momento, com seu corpo biológico, sua inteligência, sua afetividade, seu psiquismo, sua história de vida e de relações com outros indivíduos. É o que Schwartz (2007e) designa como *corpo-si*. Não se trata apenas do corpo físico, biológico – embora ele esteja presente nessa designação –, engloba também o consciente ou cultural, ou seja, “nossa experiência de vida [...] nossas paixões, [...] nossos desejos [...]” (SCHWARTZ, 2007e, p. 199). Com um caráter enigmático, o *corpo-si* acumula, segundo Schwartz (2007e, p. 202-203, grifo do autor), três dimensões:

- [...] é o corpo inserido na vida; é o corpo a partir do fato de que somos parte do *mundo da vida*. [...] o “si” é inseparável [...] da evolução da vida;
- [...] o “si” é domado. Ele está, desde o nascimento, em um universo de *cultura* que, precisamente, é muito diferente do meio vivo, porque ele é atravessado e saturado de valores, de histórias, de conflitos, de normas antagônicas. [...] Tudo é perpassado de técnicas, normas, valores e de construção social.[...];
- e o “si” é também a história, digamos, *psíquica*. Aquela da qual falou Freud e outros, ou seja, a história – uma outra dramática – da passagem do “homenzinho”, do homem e da mulher, a um mundo que ele não criou, no qual ele é mortal e há todos os tipos de normas, regras e leis com as quais seu desejo deve se defrontar, é também uma baita história!

É na atividade, com suas dramáticas, que o *corpo-si* se manifesta em toda a sua complexidade. Com uma carga cultural, histórica, emocional, atravessado por valores e saberes, integrando corpo biológico e mente, o *corpo-si* constitui o indivíduo e lhe dá meios de transgredir, de enfrentar os debates de normas, de arbitrar a distância existente entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Dessa forma, ao fazer escolhas, baseando-se em seus

valores e saberes, o *corpo-si* ressingulariza a atividade nas dramáticas do *uso de si* (SCHWARTZ, 2007a).

Essa atividade é, por isso, sempre realizada e vivenciada de forma singular, personalizada e diferenciada, marcando o distanciamento entre o que é prescrito e o que é efetivamente realizado. Entretanto, o ser humano não age individualmente. Aí é que está o *drama*, segundo Schwartz (2007e). Quando escolhe trabalhar com determinada pessoa, esteja ela presente, pessoalmente ou não, ocorre um engajamento do(s) *outro(s)*. Essa noção de *outro* se refere a “conjuntos de estatutos muito diversos [...] muito obscuros”, porém “entidades coletivas relativamente pertinentes.” (SCHWARTZ, 2007e, p. 193). Pode-se dizer que esses *outros* se encontram desde a preparação do trabalho, nas normas, nos conselhos, até as avaliações, enfim, explícita ou implicitamente, o coletivo está presente nas decisões individuais. Mesmo em suas escolhas mais íntimas, o indivíduo, ao optar por um ou por outro procedimento, está optando pelo tipo de relação que terá com os *outros* e com o mundo em que vive. Há uma dialética nesse processo, uma negociação entre o individual e o coletivo.

Ter a clareza de que a vida é renormalizada de forma permanente, a cada atividade, a cada cotidiano, pode trazer consequências interessantes. Pode, por exemplo, colocar os indivíduos em situações mais privilegiadas ao negociar espaços coletivos de trabalho, desenvolver a capacidade de aprender com a experiência, de colocar questões e antecipar os problemas a serem resolvidos. Devolve aos indivíduos a crença de serem (co)construtores de sua própria história. Assim sendo, a responsabilidade por essas arbitragens é pessoal, não seria possível desvencilhar-se dela (o não-álibi de Bakhtin²⁰), mesmo que a construção possa ser coletiva. Afinal, os *outros* atravessam as dramáticas do trabalho.

O conceito de *uso de si* chama a atenção para a complexidade do humano. E quem faz esse *uso*? Existe um *uso de si por si* – aquele *uso* que cada um faz de si próprio, a renormalização singular realizada pela atividade humana – e um *uso de si pelo outro*, isto é, as condições históricas que são dadas e que são produtoras de subjetividade. Não estabelecer essa tensão contraditória entre esses dois *usos* é acreditar que o trabalhador é um ser humano passivo, reproduzidor, que apenas sofre os impactos dos determinismos históricos, econômicos e sociais. Se as condições históricas são um já-dado (prescrição), o trabalho efetivamente realizado (assim como a vida) nunca é apenas isso, pois o humano não só varia, mas produz variações. Nesse sentido, as pessoas praticam, o tempo todo, uma gestão de si como uma

²⁰ Este conceito encontra-se explicitado na subseção *O ato ético responsável* (2.1.1).

questão humana que envolve escolhas, valores, arbitragens. A gestão é da ordem da vida, independe do trabalho (SCHWARTZ, 2007e).

Nesse *uso de si*, o trabalhador arrisca e pode falhar, como já vimos. Mas isso faz parte da vida, pois a vida é dinâmica e constantemente estamos correndo riscos, acertando ou errando. E esse trabalho como *uso* é atravessado pelo *outro* tanto no contato direto e real com ele quanto nas nossas escolhas, pois, no momento em que se escolhe um caminho, ele nada mais é do que uma resposta ao que já vimos outros fazerem ou pelo que esperamos ouvir de outrem. É preciso buscar esse *uso de si por si* no qual se encontram forças aliadas, afirmadoras da vida. No microcampo da *dramática do uso de si*, no *acontecendo* do trabalho não existe alienação; não há como se alienar do próprio *uso de si*. Conforme Schwartz (2007e, p. 197, grifo do autor) é imprescindível

articular permanentemente o uso de si pelos outros e o uso de si por si: *pelos outros* que cruzam, como já foi dito, toda atividade de trabalho; e *por si*, pois há sempre um destino a ser vivido, e ninguém poderá excluí-lo dessa exigência. Essa exigência é uma oportunidade, claro, pois é a possibilidade de “desanonimar” o meio, tentando fazer valer ali suas próprias normas de vida, suas próprias referências, através de uma síntese pessoal de valores. Essa tentativa é também um risco, pois os fracassos são possíveis – daí o sofrimento do trabalho.

Nem sempre essas escolhas se dão de maneira consciente. Muitas vezes, elas se automatizam, e o ser humano age e reage sem refletir sobre o seu fazer. Mesmo assim, ainda que não perceba clara ou conscientemente, o sujeito não se exclui da responsabilidade por aquilo que arbitra e realiza. E não é só a responsabilidade pelo fracasso, o indivíduo também é responsável pelo êxito, pela forma particular de lidar com as situações, ou seja, percebendo ou não, ele imprime sua assinatura, sua forma de viver e de encarar a si mesmo, o *outro* e o mundo de uma maneira que só esse indivíduo pode fazer. É assim que ele *dá seu próprio nome*, imprime sua *marca* àquilo que faz. Essa *marca* carrega todo o debate de normas entre o coletivo e o individual que o sujeito precisou e vai continuar precisando fazer. São novos saberes que vão se construindo no dia a dia, que serão mobilizados em outros momentos e, provavelmente, retrabalhados, reconstruídos.

Mesmo usando as normas, pois elas são importantes, ao colocar na atividade a sua *marca*, o sujeito desneutraliza seu meio, não se submetendo a ele. É aqui que se situa a competência, no momento em que o indivíduo é capaz de tirar partido do meio, gerindo as relações de antecipação e de encontro em função de valores. É necessário que haja um domínio das normas, da dimensão de antecipação à atividade, embora esse domínio seja “relativo porque ninguém pode dominar tudo” (SCHWARTZ, 2007c, p. 99). A partir desse

domínio, numa dialética entre antecipação e confrontação, o sujeito tenta renormalizar e precisa fazer escolhas, as quais sempre envolvem valores. Nenhuma escolha é neutra. A competência está, portanto, no fato de o indivíduo ser capaz de gerir o debate de normas, considerando as variabilidades do meio e ressingularizando-o. Assim, o trabalhador competente pode lidar bem com qualquer resultado dessa experiência singular, seja ele o fracasso ou o sucesso. Porém só isso não basta para se compreender a competência em situação de trabalho. Embora reconheça a dificuldade de se definir operacionalmente a noção de competência, Schwartz (2007e) mostra seis elementos heterogêneos – chamados por ele de “ingredientes” – que se articulam no “agir em competência”. Detalhamos a seguir esses “ingredientes”.

O primeiro ingrediente relaciona-se ao relativo domínio dos protocolos em uma situação de trabalho. Esses protocolos se referem aos “saberes científicos, técnicos, de ordem econômica, gestonária, jurídica, linguística, toda uma série de códigos, de saberes, de linguagens que enquadram uma situação” (SCHWARTZ, 2007e, p. 209-210). O segundo ingrediente, totalmente diferente do primeiro, é a relativa incorporação do histórico de uma situação de trabalho. A dimensão única da situação permite o “encontro de toda uma série de *interfaces que se devem operar em conjunto*, que são os ambientes técnicos, os ambientes humanos, os procedimentos, os hábitos” (SCHWARTZ, 2007e, p. 210, grifo do autor). Enquanto o primeiro ingrediente é descontextualizado, no segundo, há a “*infiltração da história na situação de trabalho*” (SCHWARTZ, 2007e, p. 211, grifo do autor), ou seja, ele depende da contextualização e da inscrição do sujeito na atividade. O terceiro ingrediente trata da capacidade de articular os dois anteriores, ou seja, a face protocolar e a face singular de cada situação de trabalho. Neste caso, o sujeito dá um tratamento particular às normas antecedentes. No quarto ingrediente, tem-se o aspecto axiológico, em que ocorre o debate de valores ligado ao debate de normas, tanto as impostas exteriormente quanto as instituídas na atividade. O quinto ingrediente relaciona-se ao *uso de si por si*, no qual o potencial de cada um pode ser ativado ou duplicado, com sua incidência sobre cada ingrediente. Assim, o sujeito relaciona o saber que domina dos protocolos, singulariza-o na situação vivenciada, usa seus valores para o debate de normas, adequando-as ao meio, que valoriza como seu. O último ingrediente tem relação com o fato de tirar partido das sinergias de competências, em situação de trabalho, principalmente quando se trabalha em equipe. Segundo Schwartz (2007e, p. 221), “a verdadeira capacidade de trabalhar em equipe está em compreender que cada homem, em função de sua história, de sua vida escolar, de suas possibilidades e impossibilidades, de suas experiências de vida, tem um perfil mais ou menos diferente”. É

preciso respeitar as diferenças, sem se considerar melhor ou pior, assumindo responsabilidades, quando necessário.

Enfrentar a necessidade de gerir as variabilidades é também tornar o trabalho *vivível*. Nesse sentido, é de muita ajuda resgatar a concepção de saúde de Georges Canguilhem (2000, p. 159), que a entende como uma “margem de tolerância às infidelidades do meio”. Se as infidelidades do meio, os fracassos, os erros e o mal-estar fazem parte de nossa história e, na medida em que nosso mundo (incluindo os mundos do trabalho) é constituído por imprevistos, a saúde não pode ser pensada senão como a capacidade de enfrentar os riscos, as adversidades e nocividades que o meio nos impõe, renormalizando-o. Adoecer, por outro lado, é se adequar a um único meio restrito e limitado. Deixar-se dominar completamente pelas normas, pelas imposições do meio exterior é algo patológico, pois leva o humano a ser um objeto, algo produzido pelo meio e não produtor, sujeito desse mesmo meio.

Mesmo que o risco de falhar seja permanente, para manter a saúde, o trabalhador necessita

chegar a um equilíbrio mais ou menos aceitável entre:
 – suas próprias normas, provenientes de sua própria história;
 – a do coletivo relativamente pertinente;
 – a do coletivo social que é mais amplo, ou da vida da nação ou do universo social, econômico, humano (SCHWARTZ, 2007e, p. 200).

Assim, apesar do sofrimento no trabalho, a que o trabalhador não tem como fugir, é possível escapar da doença quando ele consegue estabelecer um debate de normas saudável entre os saberes coletivos e o individual, fazendo *uso de si por si* e o *uso de si pelos outros*, sem se cobrar a perfeição e a permanência de um só comportamento. Esse sujeito precisa ter claro que falhas, fracassos, erros vão ocorrer, pois isso faz parte do humano. As decisões não são definitivas, nem as prescrições o são; o equilíbrio está em poder lidar com as variabilidades, com a ausência ou a insuficiência de normas e encontrar não apenas um, mas vários caminhos para trilhar, levando em conta suas experiências, sua história e, principalmente, seus valores. Conforme Durrive (2011, p. 49, grifo do autor),

o debate de normas não pode, entretanto, ficar muito tempo em suspenso. É necessário decidir, arbitrar em um dado momento. Com efeito, agir nos obriga a escolher: impossível passar aos atos mantendo duas hipóteses. É necessário adotar uma só maneira de fazer qualquer coisa e vem daí o posicionamento singular de agir. Cada um tende a renormalizar, a fazer sua a norma que antecipa e ajusta seu agir, a fim de se manter – mesmo que seja pouco – na origem do 'uso de si', mesmo se conformando com a demanda que lhe é posta.

Ao mesmo tempo em que há a tensão entre o *uso de si por si e pelo outro*, é também nesse *uso* que se pode encontrar um espaço de negociação, uma possibilidade de o indivíduo usar seus recursos e suas capacidades, podendo desobedecer às normas, (re)adaptá-las para produzir ou acompanhar alguma transformação. A saúde no ambiente de trabalho não pode ser entendida como mera capacidade adaptativa, mas como a capacidade de instaurar novas normas, a forma com que interagimos com os eventos da vida, ao longo da nossa existência (CANGUILHEM, 2000).

A tensão entre o *uso de si por si e pelo outro* na situação de trabalho levanta ainda a discussão sobre a produção dos saberes. Schwartz (2007b) propõe uma abordagem de mútua confrontação e interlocução entre dois tipos de saberes: os saberes acadêmicos (*constituídos*) e os saberes oriundos da experiência, que são produzidos pela atividade (*investidos*). O modo como o indivíduo intervém e se apropria desses saberes integra a noção de “dupla antecipação”, isto é, a relação dialética entre “os saberes relativamente codificados, estocados, acadêmicos” que “permitem antecipar situações de vida e de atividade (primeira antecipação)” – aí estariam situadas as normas e as prescrições instituídas antes da atividade – e os saberes advindos da “recriação parcial de normas e meios, produto de configurações, de constelações de atividades, de novas inventividades que o saber deverá resgatar no momento seguinte” – em que se situaria a segunda antecipação, na qual “a própria atividade extravasa os saberes”, ou seja, onde o indivíduo renormaliza seu saber (SCHWARTZ, 2007b, p. 266). Como o mundo é transformado continuamente pela atividade humana, que está sempre se processando, os saberes precisam ser retrabalhados e podem se fecundar mutuamente.

Conforme Trinquet (2010, p. 99, grifo do autor),

a importância do *saber investido* reside no fato de colocar questões práticas, derivadas da atividade profissional. O que obriga os detentores dos *saberes constituídos* (eruditos) de se aproximarem, uns dos outros, para encontrarem respostas pertinentes e saírem de seus saberes genéricos, para se implicarem na realidade da situação analisada. Dizemos, então, que, assim, "*cola-se melhor à realidade*", quer dizer que, nos aproximamos do *aqui e agora*.

São, portanto, saberes complementares, indispensáveis para se compreender a atividade de trabalho. Enquanto o *saber constituído* explica o trabalho antes de sua realização, ou seja, apresenta-lhe uma prescrição, o *saber investido* pode preencher a distância entre o real e o prescrito. Dessa forma, “a ergologia adjetiva esse saber de *investido* porque remete à especificidade da competência adquirida na experiência da gestão de toda a atividade de

trabalho. E esta experiência *é investida* nesta situação única e histórica. Trata-se de um saber que está em *aderência* com a atividade” (TRINQUET, 2010, p. 101).

Esses saberes estão no cerne do que a ergologia propõe como um dispositivo de análise baseado em três polos. O primeiro polo relaciona-se aos saberes e conceitos acadêmicos, *constituídos*, é “um polo dos ‘saberes disponíveis’, ou das ‘disciplinas’” (SCHWARTZ, 2007b, p. 267, grifo do autor). No segundo polo, estão os sujeitos da atividade; é o polo dos “saberes investidos na atividade”, que não se desenvolvem de maneira linear e sequencial, mas são produzidos na atividade singular do trabalho, através da recriação de conceitos. São também chamados de “forças de convocação e validação”, uma vez que convocam os saberes *constituídos* a fim de validá-los, na situação concreta da atividade, e/ou acrescentar-lhes outras formulações, produzindo novos saberes (SCHWARTZ, 2007b, p. 267-268). E o terceiro polo está relacionado tanto às exigências epistemológicas – por ser uma questão de produção original de saberes, implicando a preocupação de ir à procura de novos recursos – quanto éticas – por abarcar certo olhar sobre seu semelhante, em que o outro deve ser visto “como *alguém que está em atividade*. [...] significa dizer que nosso semelhante é [assim como nós] foco de debates, lugar de gestão, de debate de normas, de ressingularização de sua situação, [...] (SCHWARTZ, 2007b, p. 268, grifo do autor). Esse terceiro polo é o provocador do encontro entre os polos 1 e 2, no qual ocorre a intersecção e a mútua aprendizagem entre os sujeitos desses polos. É aqui que reside a importância da ergologia de abrir espaço para que os trabalhadores possam refletir sobre a atividade concreta do trabalho; e, a partir do debate entre os saberes e conceitos que emergem em cada situação, eles são retrabalhados, renovados, transformados e ressingularizados, uma vez que a conceituação produzida na atividade é, por natureza, movimento e reinvenção.

Trinquet (2010, p. 105) considera “indispensável criar um lugar onde todos os interlocutores possam definir e elaborar as disposições e os meios para que a busca de soluções seja possível”. Apesar das diferenças e oposições entre os participantes, para que o terceiro polo funcione, é necessário que haja uma sintonia de todos os participantes “em relação ao problema a ser resolvido, [...] é preciso envolvimento nessa organização. O que consiste em se debruçar sobre a preparação, o desenvolvimento, as condições materiais e conceituais a serem atendidas para alcançar o máximo de eficiência” (TRINQUET, 2010, p. 105).

Esse debate entre os saberes só será realmente efetivado a partir do momento em que o trabalhador tiver a oportunidade de pensar sobre sua realidade, sobre a sua forma de agir. Ao observar também o modo de agir de seus colegas, estabelecendo com eles diálogos sobre o

fazer de cada um e de todos, na sua singularidade e na coletividade, o trabalhador pode aprender e ensinar, não de maneira padronizada ou instituída, mas na troca de experiências, na complexidade do dia a dia laboral.

Após o desenvolvimento desses conceitos que põem em evidência a profunda complexidade que é a atividade laboral, perguntamos: de que forma é possível revelar essa complexidade? Aqui aparece, pois, a função do linguista, que, ao dar espaço para o trabalhador enunciar o seu fazer, pode trazê-lo à reflexão sobre o papel de extrema importância que tem o trabalho em sua vida. Foi essa a nossa intenção ao realizar esta investigação em uma empresa comercial. Através dos depoimentos, instigados pelas questões que expusemos em forma de conversa informal nas entrevistas, os trabalhadores dessa empresa tiveram a possibilidade de refletir sobre seu trabalho, apresentando suas angústias, suas dúvidas, seus anseios, suas arbitragens, suas transgressões, enfim, procuramos ouvir o sujeito em seu espaço laboral como uma oportunidade de que ele próprio se observasse e pudesse sentir-se responsável, envolvido e importante por aquilo que faz.

Observando o caráter multidimensional do trabalho – o que comprova sua complexidade – e o aspecto extremamente relevante da linguagem para revelar essa complexidade, Nouroudine (2002), a partir de Lacoste (1995), aborda a relação linguagem/trabalho considerando três modalidades: a “linguagem como trabalho”, a “linguagem no trabalho” e a “linguagem sobre o trabalho”.

A linguagem *como* trabalho volta-se para o fazer, ou seja, é a linguagem utilizada como instrumento do trabalho, sendo “expressa pelo ator e/ou coletivo dentro da atividade, em tempo e lugar reais” (NOUROUDINE, 2002, p. 22).

A linguagem *no* trabalho não se refere diretamente à atividade dos trabalhadores envolvidos nessa situação, ela ultrapassa as fronteiras profissionais, indo buscar em outros saberes e experiências o seu conteúdo que, entretanto, é partilhado pelo grupo. Esse tipo de linguagem era considerado *perda de tempo*, distração, no taylorismo. Hoje, considera-se a relevância da linguagem *no* trabalho, mesmo que não influencie diretamente na produção. Ela pode servir como *válvula de escape* para momentos de tensão e de cansaço na complexa situação laboral (NOUROUDINE, 2002).

A linguagem *sobre* o trabalho é a que interpreta, aquela que está relacionada às reflexões, que podem ser suscitadas tanto pela necessidade do próprio grupo ou da empresa, quanto pela solicitação de algum pesquisador para que o trabalhador fale acerca de seu trabalho. De uma pesquisa sobre o trabalho, surgem, segundo Nouroudine (2002), pelo menos duas linguagens: a dos protagonistas do trabalho e a dos pesquisadores. Entretanto, não deve

haver a predominância ou a sobreposição de uma delas sobre a outra. É preciso que haja um “processo dialógico e dialético em que as duas linguagens se confrontarão para ‘co-elaborar’ uma ‘linguagem sobre o trabalho’ de um novo gênero” (NOUROUDINE, 2002, p. 28, grifo do autor). Este tipo de linguagem, ao dar voz ao protagonista da ação, pode produzir conhecimentos sobre o trabalho a partir de seus próprios autores, que, em situações singulares, demonstram a incompletude e a dinamicidade desse processo, sempre tão complexo e enigmático.

Como esta pesquisa se dá num campo laboral específico, como já dissemos, uma empresa comercial, apresentamos, no próximo capítulo, a contextualização do meio, partindo das caracterizações gerais desse tipo de empresa para, a seguir, particularizá-las no campo específico da empresa de parafusos onde efetivamente realizamos a investigação. Ainda nesse capítulo, dedicamos um espaço para desenvolver os procedimentos metodológicos que usamos neste estudo.

3 O CONTEXTO E A METODOLOGIA

Este capítulo está organizado em duas seções. A primeira situa concretamente nossa investigação, e nela apresentamos, inicialmente, o contexto mais abrangente da pesquisa, nomeadamente a empresa comercial. A partir de uma abordagem histórica desse espaço laboral, de conceitos e caracterizações, chegamos às especificidades da empresa de parafusos, onde nosso estudo teve seu contexto particular. Na segunda seção, tratamos dos procedimentos metodológicos, focalizando a pesquisa qualitativa e o seu planejamento. Preocupamo-nos também em aprofundar a entrevista e a observação de campo, que foram empregadas neste estudo.

3.1 O CONTEXTO: A EMPRESA

Nossa pesquisa partiu da demanda de uma empresa comercial de uma cidade do interior do Rio Grande do Sul no Brasil. Para contextualizar esse espaço, consideramos pertinente definir e caracterizar a empresa de maneira geral antes de situar particularmente o lugar onde encontramos os sujeitos deste estudo. Sendo assim, subdividimos esta seção em três partes: 3.1.1 Breve história; 3.1.2 Definição e categorização; 3.1.3 Parafusos Santa Rita: uma história particular.

3.1.1 Breve história

Como nossa pesquisa de campo ocorreu em uma empresa, nesta seção, exploramos brevemente alguns aspectos históricos desse espaço laboral desde a sua fase artesanal até os dias de hoje. É interessante observar que a empresa, que hoje conhecemos, nem sempre foi assim. Apesar de há muito existirem trabalhos organizados, as empresas tiveram um desenvolvimento lento até a Revolução Industrial. Não pretendemos fazer aqui um percurso histórico exaustivo desse desenvolvimento, apenas apontamos alguns aspectos que consideramos pertinentes para se entender o contexto atual.

Inicialmente, da Antiguidade até o período medieval, os produtos eram feitos de maneira artesanal e havia corporações de ofício, com normas de fabricação e distribuição da mercadoria. No final do período medieval, surgiu um novo controle sobre a forma de produção, em que o artesão passou a ser empregado de outra pessoa que possuía as ferramentas e o material. Começou a fase da manufatura. (CHIAVENATO, 2004).

Com a industrialização, segundo Chiavenato (2004), ocorreu uma transformação profunda, uma ruptura tanto no modo de fabricação dos produtos quanto nas relações entre os trabalhadores e seus agora patrões. Com as novas descobertas, como a máquina a vapor, surgiram as fábricas, onde houve uma dinamização da produção. O trabalhador, por sua vez, passou a fazer tarefas repetitivas, vendendo sua força de trabalho e seu tempo ao dono da fábrica, recebendo, em troca, uma remuneração.

A Primeira Revolução Industrial (1780-1860) surgiu principalmente na Inglaterra no final do século XVIII e, no século seguinte, espalhou-se para outros países como os Estados Unidos, a França, a Alemanha, a Itália, a Holanda, o Japão e a Bélgica. Os principais recursos materiais utilizados nessa fase foram o ferro, o carvão, o tear mecânico e a máquina a vapor. A invenção da máquina a vapor, por James Watt, em 1769, trouxe várias mudanças: a força humana começou a ser substituída pela energia mecânica; o desenvolvimento industrial se generalizou; e apareceram os primeiros trens de ferro a vapor. (CHIAVENATO, 2004).

Na Segunda Revolução Industrial (1860-1900), o ferro é substituído pelo aço, como fonte básica da indústria, e o vapor é substituído pela eletricidade e por derivados de petróleo. O desenvolvimento do motor de explosão e do motor elétrico estabelecem uma relação entre a ciência e o avanço tecnológico das empresas. Isto fez com que se desse o desenvolvimento dos transportes e das comunicações, o que permitiu encurtar as distâncias entre diferentes áreas; também ocasionou o desenvolvimento rápido do intercâmbio comercial. (CHIAVENATO, 2004).

Ainda houve forte influência das duas Grandes Guerras Mundiais (1914-1945) em todo esse processo de transformação. Nesta fase, as empresas atingiram enormes proporções, passando a atuar em operações de âmbito internacional e multinacional. Surgiram os navios cada vez mais sofisticados e de grande porte, amplas redes ferroviárias e autoestradas cada vez mais acessíveis. O automóvel e o avião tornaram-se veículos cada vez mais usuais/correntes, e, com o aparecimento da televisão, as distâncias encurtaram-se. (CHIAVENATO, 2004).

Mas foi após a Segunda Guerra Mundial que, segundo Pimentel (2012), ocorreram os *trinta gloriosos anos*, com a forte industrialização e o crescimento econômico grandioso da Europa. Com a tarefa de reconstruir os estragos da Guerra, o Estado preocupou-se em gerir os equilíbrios macroeconômicos e de suporte à fusão de empresas. Os gestores, por sua vez, procuravam o máximo de produtividade possível, nem que para isso se fizesse necessária a exploração do trabalhador. É evidente que essa exploração gerou conflitos e a consequente

criação de sindicatos. A empresa, então, tornou-se o palco da oposição entre os modelos capitalista e coletivista da produção e as reivindicações por melhores salários e condições de trabalho promovidas pelos sindicatos.

Com a crise cultural de Maio de 1968, a recessão na economia e o retorno da concorrência econômica, tecnológica e política, a empresa tornou-se a instituição central da sociedade, considerada pelo Estado como parceira ou sua substituta para regular a questão do emprego (PIMENTEL, 2012). Essa é a fase em que o desenvolvimento científico e tecnológico das empresas se afirma de forma surpreendente, e a utilização de meios tecnológicos cada vez é mais necessária. É notório o contraste entre os países do norte e do sul, começando a ser classificados por países desenvolvidos (os da zona norte, mais avançados em nível tecnológico e empresarial), e países *em via de desenvolvimento* (países da zona do sul, menos industrializados e mais rurais). Nos países desenvolvidos, começaram a *circular* novos materiais básicos (por exemplo, plástico, alumínio, fibras sintéticas etc.). Ao petróleo e à eletricidade foram acrescentadas novas formas de energia, como a nuclear e a solar. O surgimento de novas energias, como o circuito integrado e a informática, permitiu a sofisticação da qualidade de vida cotidiana. O uso de TV a cores, do computador, da comunicação por satélite e dos carros permitiram dinamizar as empresas. Os consumidores cada vez passaram a ser mais exigentes em termos de tecnologia. Surgiu então a competição entre as empresas no intuito de satisfazer os clientes, o que levou, de forma direta e indireta, ao avanço tecnológico. (PIMENTEL, 2012)

Ainda conforme Pimentel (2012), podemos dizer que as empresas, hoje, encontram-se num clima de turbulência, numa fase de incerteza pós-moderna. O ambiente externo caracteriza-se por uma complexidade e mobilidade que os empresários não conseguem gerir de forma adequada. As empresas tendem a estagnar, o que não é recomendável, pois a empresa deve assumir-se como um sistema aberto a mudanças e inovações em todos os níveis, nomeadamente em nível de produtos internos e gestão.

Se a empresa depende, como aponta Pimentel (2012), da relação de seu sistema social interno com a sociedade, ela deve considerar as interações individuais e coletivas que animam as funções de sua interação estratégica, identitária e simbólica. É preciso, portanto, que se leve em conta não apenas o sistema econômico mas também, e principalmente, o que de humano existe nas relações entre os atores que no dia a dia convivem em uma sociedade empresarial, nomeadamente, funcionários, proprietários, clientes. Sendo assim, mesmo ante a complexidade e a turbulência das relações na empresa pós-moderna, parece haver uma

preocupação de gestores e dirigentes com a valorização do potencial humano e da cultura da empresa, buscando maior implicação tanto individual quanto coletiva no trabalho.

Como exemplo dessa preocupação, citamos uma passagem do livro técnico *Introdução ao Estudo do Trabalho* (1957, p. 421):

É importante oferecer a cada trabalhador um trabalho interessante e de que ele se sinta pessoalmente responsável. As aspirações pessoais variam de uma pessoa para outra e segundo a situação; dependem não só das ambições e desejos dos indivíduos mas também das suas aptidões, dos seus conhecimentos e da sua facilidade de aperfeiçoamento, [...] responder às expectativas [...] e dar a cada um a possibilidade de progredir, passando de tarefas simples para funções mais complexas.

Sabemos, entretanto, que não são fáceis de pôr em prática tais medidas. Um dos objetivos de nosso estudo é, inclusive, estudar a complexidade dessas relações dando voz àqueles que as vivenciam no dia a dia laboral. Entendemos que, ao propiciar aos trabalhadores momentos de fala em que eles possam olhar para o próprio labor, expor seus problemas, seus conflitos, suas ambições, seus desejos, enfim, suas emoções e suas vivências no cotidiano de trabalho, eles podem se sentir responsabilizados e envolvidos em suas atividades, o que pode ser satisfatório não apenas para a empresa em que estão, mas sobretudo para a própria realização como seres humanos construtores de sua história de vida.

Na próxima subseção deste capítulo, conceituamos a empresa de maneira geral, apresentando também sua classificação quanto a várias categorias.

3.1.2 Definição e categorização

Feito esse percurso histórico para situarmos a empresa nos dias de hoje, apresentamos sua definição, sem intenção de aprofundar o assunto. Para Chiavenato (2008, p. 40), “uma empresa é o conjunto de pessoas que trabalham juntas no sentido de alcançar objetivos por meio da gestão de recursos humanos, materiais e financeiros”. O autor ressalta a importância da existência das empresas em nosso cotidiano para atender as mais variadas necessidades humanas, como “comprar, pagar, comer, viajar, nos divertir, vender, alugar, cuidar de nossa saúde, descansar, etc.” (CHIAVENATO, 2008, p. 40). Chiavenato (2008, p.40) ainda vê na empresa o meio de as pessoas conseguirem atingir os objetivos, que “isoladamente jamais conseguiriam alcançar, graças à colaboração”.

Lobstein (1973, p. 56) simplifica dizendo ser a empresa “uma forma de atividade econômica e uma forma social do trabalho”. O autor também salienta a importância da criação

de campos de trabalho que a empresa proporciona. Por ser um centro de troca, onde se transformam materiais, circulam valores, renovam-se as pessoas que ali trabalham, a empresa depende do que a coletividade precisa, ou seja, que bens e serviços são necessários para que ela possa realmente atender às demandas da coletividade onde se situa. Não pode a empresa, por isso, ser mero fruto do acaso ou da improvisação. É preciso que haja um planejamento, uma atividade especializada e organizada para que ela possa se adequar ao mercado. Além disso, ela é um grupo hierarquizado em que os papéis dos empregados, dos proprietários, dos fornecedores costumam ser definidos. As empresas geram empregos, fazem circular bens e serviços, além de captarem rendimentos. São, portanto, de suma importância para o desenvolvimento de um país. (LOBSTEIN, 1973).

Fisher (apud ALMEIDA, 2010, p. 71) apresenta em 1945 uma divisão das atividades econômicas em três categorias: a primeira se refere à produção de alimentos e de diversas matérias-primas, sendo chamada de “produção primária”; a segunda engloba as indústrias de transformação sob todas as suas formas e se denomina “produção secundária”; a terceira, por sua vez, abrange o restante (e numeroso) conjunto de atividades relacionadas ao fornecimento de serviços, sejam eles de transporte, de comércio, de lazer, de educação, além de formas de criação artística e de filosofia, nomeada de “produção terciária”. Hoje se ampliou essa classificação para quatro setores de empresas que continuam a ser denominadas de acordo com a atividade econômica de produção de cada uma delas: primário – à agricultura; secundário – à indústria; terciário – ao setor de serviços; e quaternário – às organizações não governamentais.

Como é o setor terciário que se relaciona à nossa investigação, detemos-nos em suas especificações. Basicamente, o setor terciário é o que recebe as matérias do setor secundário e as distribui para o consumidor. Mas foi somente com o crescimento da industrialização que se deu o seu desenvolvimento em meados do século XX. Com o passar do tempo, o setor terciário diversificou-se, tornando-se mais complexo, exigindo, por isso, uma mão de obra mais qualificada. Esse é o setor da economia que mais cresceu nas últimas décadas. No setor terciário, observam-se avanços tecnológicos e mudanças estruturais muito importantes. Por ser o que mais contrata trabalhadores, é nesse setor que se encontra a principal fonte de renda dos países desenvolvidos. (ALMEIDA, 2010).

Conhecido como de serviços, o setor terciário envolve a comercialização de produtos em geral e o oferecimento de serviços comerciais, pessoais ou comunitários, a terceiros. Os serviços podem ainda englobar o transporte, a distribuição e a venda de mercadorias do produtor para um consumidor que pode acontecer no comércio atacadista ou varejista. No

entanto, o foco é sobre as pessoas em interação com outras pessoas, com o objetivo maior de servir ao consumidor.

Entre as funções de uma empresa, destacam-se a produção, a venda, a compra e as finanças. No caso de uma empresa comercial – que é a que nos interessa – as funções de compra e venda são consideradas principais, enquanto a de produção é anexa. (LOBSTEIN, 1973). Quanto ao setor, como já citamos, essa empresa se enquadra no terciário.

As empresas podem ainda ser classificadas quanto ao tamanho e ao número de proprietário. A categorização da empresa quanto ao seu tamanho dá-se de acordo com um ou uma série de critérios, como o número de empregados, o volume de negócios, e o faturamento bruto anual. Ela pode então ser enquadrada como microempresa, empresa de pequeno porte, empresa de médio porte e empresa de grande porte. O SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) classifica as empresas pelo número de empregados: a pequena tem de 10 a 49; a média possui entre 50 e 99 empregados; e a grande admite 100 ou mais funcionários. A Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, que anula a Lei nº 7256, de 27 de novembro de 1999, define os novos valores de receita bruta anual para a classificação das empresas: a microempresa, com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e a de pequeno porte com receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais). Já a empresa de médio porte apresenta receita bruta anual superior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

Quanto à empresa em que estamos realizando a pesquisa, ela conta com 20 funcionários, o que a enquadraria numa empresa de pequeno porte. Entretanto a proprietária nos informou que se classifica como de médio porte, uma vez que seu faturamento bruto anual ultrapassa o valor estipulado para as empresas de pequeno porte.

Tanto as empresas de pequeno como as de médio porte desempenham um importante papel na economia dos países, pois, em geral, no seu conjunto, elas empregam um número bem considerável de trabalhadores. Além disso, podem oferecer um serviço mais especializado, atendendo não apenas aos clientes como também a empresas de grande porte. Há ainda a possibilidade de mudarem rapidamente a sua estrutura de acordo com as necessidades do mercado, o que já seria mais difícil para uma grande empresa. Provavelmente o risco de não se autossustentarem também se torne maior, por isso é necessária uma direção com competência para gerir possíveis dificuldades. (CHIAVENATO, 2008).

Com relação ao número de proprietários, a empresa pode ter apenas um (empresário) ou mais de um (sociedades). Segundo Chiavenato (2008), o novo Código Civil define duas

espécies de sociedade: a simples e a empresária. A primeira é a reunião de duas ou mais pessoas (que, se atuassem individualmente, seriam consideradas autônomas), que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de atividade econômica e a partilha entre si dos resultados, não tendo por objeto o exercício de atividade própria de empresário. No segundo caso, a sociedade empresária, de acordo com os interesses dos sócios e do tipo de negócio, pode apresentar-se sob diferentes formas: a) “Sociedade Limitada” – o tipo mais comum adotado por pequenas empresas. Conta com responsabilidade limitada dos sócios (responsabilidade restrita ao valor de suas quotas) e é de constituição mais simples. b) “Sociedade em Nome Coletivo” – duas ou mais pessoas se associam e operam sob um nome ou firma em comum, e a responsabilidade dos sócios é solidária tanto com relação aos direitos quanto às obrigações. c) “Sociedade em Comandita Simples” – possui dois tipos de sócios: os comanditados, que respondem solidária e ilimitadamente pelas obrigações sociais; e os comanditários, obrigados somente pelo valor de sua quota. d) “Sociedade Anônima” – tem o capital dividido em ações e a responsabilidade dos sócios ou acionistas será limitada ao preço de emissão das ações subscritas ou adquiridas. e) “Sociedade em Comandita por Ações” – tem o capital dividido em ações, regendo-se pelas normas relativas às sociedades anônimas (CHIAVENATO, 2008, p. 97-104).

Nessa classificação, a empresa em estudo se enquadra na sociedade limitada. No Brasil, esse tipo de sociedade tem seu capital representado por quotas, e a responsabilidade dos sócios no investimento é limitada ao montante do capital social investido. Quanto à sua denominação, de acordo com Chiavenato (2008 p. 102), pode apresentar o “nome de um dos sócios ou uma denominação social diferente”. No caso de adotar “denominação”, deverá o nome ser composto com os seguintes elementos: a) “palavra de uso comum ou vulgar ou expressão de fantasia incomum” acrescido da principal atividade exercida pela empresa; b) “expressão Limitada ou Ltda., que deverá vir ao final do nome”. Quando a sociedade optar por colocar na denominação social atividade econômica, esta deverá ser compatível com o objeto social descrito no contrato social ou estatuto. A ausência da palavra "limitada" (por vezes abreviada por Lda., L.^{da} ou Ltda.) no nome da sociedade leva a presumir-se que se trata de “responsabilidade ilimitada dos sócios”, passando a ter as características jurídicas de uma “sociedade em nome coletivo”.

A empresa em que estamos desenvolvendo nossa pesquisa passou recentemente por uma alteração quanto a esse aspecto. Houve o desmembramento de uma em duas empresas, ambas sociedades limitadas, cujos sócios possuem CNPJ (Cadastro Nacional da Pessoa

Jurídica)²¹ diferente. Uma dessas empresas dedica-se ao comércio varejista – vendendo diretamente ao consumidor final –, enquanto a outra, ao atacadista – vendendo grandes quantidades de produtos a lojistas e comerciantes. Para o cálculo do lucro, a empresa pode escolher entre o presumido e o real. Neste caso, a varejista optou pelo lucro real; e a atacadista, pelo lucro presumido. Segundo a proprietária da empresa em estudo, é a empresa que opta pela sua inclusão no lucro real ou presumido, já que esse aspecto não tem relação com a operação da empresa, mas com a apresentação do resultado para o fisco²². Essa escolha define a documentação que deve ser entregue e a forma como são calculados os tributos a serem pagos. A varejista não pode ser optante do Simples Nacional²³, porque seu faturamento ultrapassou o limite desta modalidade (é empresa de médio porte); já a que vende por atacado, como é nova, é optante dessa modalidade.

Para particularizar nosso ambiente de pesquisa, no item seguinte, abordamos a história e a situação atual da empresa de parafusos que, além de nos abrir as portas para as observações de campo, permitiu que seus funcionários participassem das entrevistas.

3.1.3 Parafusos Santa Rita²⁴: uma história particular²⁵

A Parafusos Santa Rita de Pelotas surgiu como segunda filial da Autopeças Santa Rita, fundada por Ary Rego Machado, na década de 70, na pequena cidade Herval (sul do RS). Foi inaugurada em 1985 em um prédio de 110m² na praça 20 de Setembro, especializada na venda de parafusos, porcas e arruelas. No ano seguinte, desviculou-se da matriz, tornando-se uma empresa autônoma. Em 1988, com a contratação de dois vendedores e a aquisição de um

²¹ Uma empresa é considerada, para a Receita Federal brasileira (órgão do Ministério da Fazenda), uma pessoa jurídica. O CNPJ é um número único que identifica essa pessoa e compreende todas as informações cadastrais das entidades de interesse das administrações tributárias, funcionando como uma identidade. O CNPJ deve estar informado em qualquer nota fiscal de qualquer empresa, bem como na embalagem de qualquer produto industrializado. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Cadastro_Nacional_da_Pessoa_Juridica>. Acesso em: 20 mar. 2012.

²² O termo *fisco* refere-se, em geral, ao Estado enquanto gestor do Tesouro público, no que diz respeito a questões relacionadas com atividades financeiras, tributárias, econômicas e patrimoniais. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Fisco>>. Acesso em: 20 mar. 2012.

²³ O Simples Nacional é um regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido previsto na Lei Complementar n 123, de 2006, aplicável às Microempresas e às Empresas de Pequeno Porte, a partir de 01.07.2007. O artigo 12 da referida Lei Complementar define o Simples Nacional como um Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/simplesnacional/sobre/perguntas.asp>>. Acesso em: 20 mar. 2012.

²⁴ A empresa, quando consultada se preferia que usássemos um nome fictício na sua designação, optou pelo uso de seu nome fantasia.

²⁵ Para a realização desta seção, usamos além do material impresso em *folder* (fornecido pela empresa), informações passadas pela representante do RH e pela supervisora do setor de estoque, que, gentilmente, nos receberam na própria empresa para uma conversa informal no dia 21 de agosto de 2012.

veículo, a empresa ampliou suas atividades ao dar início às vendas externas, atendendo a cidades vizinhas e às colônias da região.

Com a compra de imóvel localizado na Rua Santos Dumont, 568, a Parafusos mudou-se para uma sede própria em 1992. Três anos depois, dedicando-se somente ao varejo, com atendimento apenas às colônias da região (devido ao desligamento do vendedor que atendia às cidades vizinhas), a empresa começou a investir em melhorias de estrutura, de estoque e de informatização.

No ano de 2000, as vendas externas se intensificaram com a contratação de três novos colaboradores e com a aquisição de três veículos. Para ampliar ainda mais seu espaço, em 2003, a Parafusos alugou o prédio ao lado e, depois de uma reforma, aumentou consideravelmente não apenas o espaço físico como também o *mix*²⁶ de produtos: de especialista em parafusos, passou a vender também ferramentas e ferragens. Além disso, começou a atender a metade sul do Estado²⁷.

A empresa agilizou a entrega de produtos com a compra de um furgão, em 2006, e, no ano seguinte, mudou novamente de endereço. Passou a atender na Av. Fernando Osório, 295, num espaço amplo onde é possível expor melhor seu *mix* de produtos, que engloba mais de dez mil itens. Dentre os produtos oferecidos, além de parafusos, ferramentas e ferragens, há material de jardinagem, equipamentos para proteção individual (EPI), máquinas e alguns materiais de construção. Nesse novo endereço, a empresa oferece estacionamento próprio e um *layout*²⁸ diferenciado aos seus clientes.

Face à concorrência com outras empresas, a Parafusos pontua o fato de trabalhar com marcas diferentes – inclusive por ser a única representante na cidade de uma marca nacional conceituada – além de primar pelo bom atendimento, frequentemente reconhecido pelos clientes, segundo a representante dos Recursos Humanos (RH) da empresa, que nos passou essas informações. Com uma clientela que abrange mecânicas, construtoras, indústrias, frigoríficos, concessionárias, além do consumidor comum que busca produtos para seu consumo particular, a empresa possui vendas diretas (no balcão), televendas e vendas externas. Os clientes podem optar pela entrega no local ou a domicílio, a qual é feita com a utilização de motocicleta ou de caminhão, dependendo do tamanho e da quantidade do produto a ser entregue.

²⁶ *Mix* é a mistura de todos os produtos e serviços que a empresa oferece; são as categorias ou linhas de produtos com que a loja trabalha.

²⁷ Refere-se às seguintes cidades: Camaquã, Cristal, São Lourenço do Sul, Rio Grande, São José do Norte, Santa Vitória, Chuí, Pinheiro Machado, Candiota, Bagé, Dom Pedrito e Santana do Livramento.

²⁸ Ou leiaute refere-se ao modo de arranjar ou rearranjar as máquinas ou os equipamentos até se obter a disposição mais agradável.

Atualmente, há 20 funcionários atuando nos cinco setores em que a empresa se divide. A maioria é do sexo masculino e está na faixa dos 20 aos 30 anos, tendo como qualificação o ensino médio. Dentre esses funcionários, há um que participa do programa Jovem Aprendiz²⁹, ao qual a empresa se vincula com uma cota de 5% do número total de funcionários. Para a contratação de funcionários, a Parafusos põe anúncios em um jornal da cidade, aceita currículos e indicações de outras pessoas. A partir daí, realiza entrevistas, coletivas ou individuais, faz um contrato de experiência de 45 dias, renováveis por mais 45, quando então pode se dar a contratação efetiva. Segundo a supervisora do estoque, o perfil pretendido engloba características como comprometimento, boa aparência, facilidade de comunicação, dinamicidade e disponibilidade de horário. Para a representante do RH, além dessas características, há uma tentativa de manter a escolaridade mínima de ensino médio em todos os setores, o que nem sempre é possível conseguir, principalmente no estoque. É justamente nesse setor que se dá a maior rotatividade de trabalhadores, com um provável percentual de 10% de renovação.

A remuneração oferecida aos funcionários depende dos setores, da responsabilidade e da hierarquia dos cargos, entretanto está acima do piso do salário-base dos comerciários. Não há incentivos formais, embora alguns sejam premiados pelo bom desempenho, quando a direção considera relevante. O trabalho de 8 horas diárias de segunda a sexta e 4 horas aos sábados pela manhã perfaz um total de 44 horas semanais, e é controlado por um relógio-ponto. As ausências, em geral, ocorrem por necessidade, em casos de doença ou consultas médicas ou odontológicas. Além dos vales-transportes, exigidos por lei, cada trabalhador recebe vale-alimentação, seguro de vida em grupo, auxílio-farmácia, podendo contar também com um plano de saúde e um odontológico. Quando considera pertinente, a Parafusos ainda incentiva a realização de cursos, custeando-os a alguns funcionários. Para avaliar o desempenho dos trabalhadores em suas atividades, a direção geral ou algum supervisor faz um controle de qualidade de, no mínimo, 15 em 15 dias, observando alguns itens previamente elencados em um *check list*, em que constam itens como organização, limpeza e etiquetagem. Seguindo um programa de riscos (PPRA³⁰), a empresa exige que sejam usados equipamentos

²⁹ A Lei nº. 10.097/2000, regulamentada pelo Decreto nº. 5.598/2005, determina que empresas de médio e grande porte contratem jovens de 14 a 24 anos, para capacitação profissional (prática e teórica), cumprindo cotas que variam de 5% a 15% do número de funcionários efetivos qualificados. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/politicasjuventude/aprendizagem_default.asp>. Acesso em: 23 ago. 2012.

³⁰ O Programa de Prevenção dos Riscos Ambientais foi estabelecido pela Secretaria de Segurança e Saúde do Trabalho, do Ministério do Trabalho, por meio da Norma Regulamentadora NR 9, Portaria 3214/78, com objetivo de definir uma metodologia de ação para garantir a preservação da saúde e integridade dos trabalhadores face aos riscos existentes nos ambientes de trabalho. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Programa_de_Prevencao_de_Riscos_Ambientais>. Acesso em: 23 ago. 2012.

de proteção quando os funcionários realizam o corte de cabos de aço. É, nesse caso, necessário que usem protetores auditivos, luvas, avental e óculos adequados. Não há, por enquanto, registro de algum acidente ocorrido na execução dessa atividade. O que já aconteceu na empresa em relação a acidentes foram os de percurso, em que alguns funcionários sofreram algum acidente de motocicleta quando estavam indo para o local de trabalho ou retornando dele.

A Parafusos costuma fazer reuniões gerais de três em três meses. Já nos departamentos, os encontros são mensais, e, na diretoria, há, pelo menos, uma reunião por semana. Como forma de interação entre os funcionários, a empresa e seus familiares, são promovidos eventos festivos. No ano passado (2011), foram realizados dois encontros: uma festa junina e uma no final do ano. Embora a Parafusos não participe oficialmente de algum programa social e/ou ambiental, promove, em certos momentos, algumas ações desse tipo. Entre os já realizados, a representante do RH citou a arrecadação de fraldas geriátricas para entrega em asilo e a doação de mudas de árvores para os clientes, na Semana da Árvore.

Esse é, pois, o contexto específico da empresa em que realizamos nossa investigação. Na próxima seção deste capítulo, nossa atenção volta-se para os procedimentos metodológicos, explicitando percursos que nos permitiram entender melhor o meio laboral de pesquisa.

3.2 OS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção do terceiro capítulo está subdividida em cinco partes: 3.2.1 A pesquisa qualitativa; 3.2.2 O planejamento da pesquisa; 3.2.3 A entrevista e sua realização; 3.2.4 A observação de campo; 3.2.5 A proposta de análise. Inicialmente, apresentamos algumas reflexões sobre as pesquisas sociais, explicitando, a seguir, como e por que se deu a escolha dos procedimentos específicos deste estudo.

Nossa pesquisa é de natureza qualitativa e aborda um estudo de caso cujo objeto de investigação é a atividade dos trabalhadores de uma empresa comercial, analisada a partir dos depoimentos dos trabalhadores, os quais estão repletos de significações que podem levar os indivíduos envolvidos nessa interação a uma reflexão maior sobre suas práticas sociais.

Considerando a vida em sociedade extremamente complexa, Ragin (1994) comenta que as pesquisas sociais têm a intenção de identificar a ordem e a regularidade dentro dessa complexidade. Entretanto, se as pesquisas pretendem refletir a sociedade, e esta é diversa,

multifacetada, composta por grupos antagônicos, segundo o próprio Ragin, como seria possível chegar a algo regular e ordenado?

Ragin (1994, p. 33, tradução nossa) apresenta

três estratégias da pesquisa: a) a pesquisa qualitativa, que envolve um número relativamente pequeno de casos; b) a pesquisa comparativa sobre a diversidade que existe em um número moderado dos casos; c) a pesquisa quantitativa sobre a correspondência entre dois ou mais atributos que trabalha um grande número de casos³¹.

Ao comparar os métodos qualitativo e quantitativo, Becker (1996, p.53, tradução nossa), considera que as semelhanças entre os dois são mais importantes e relevantes que as diferenças:

ambos os tipos da pesquisa tentam ver como a sociedade trabalha, para descrever a realidade social, para responder a perguntas específicas sobre exemplos específicos da realidade social. Alguns cientistas sociais estão interessados em descrições muito gerais, no formulário das leis sobre classes inteiras dos fenômenos. Outros estão mais interessados em compreender casos específicos, como aquelas indicações gerais trabalharam especificamente neste caso. Mas há muitos casos de sobreposição³².

Sendo assim, não se deve pensar em um tipo de pesquisa como melhor ou pior, mas atendendo a objetivos diferentes. Escolher trabalhar com um deles está, portanto, ligado aos objetivos da investigação, já que eles se relacionam a diferentes situações e tentam resolver questões diversas. Como os objetivos deste estudo tratam de um caso particular com número reduzido de sujeitos participantes, optamos pela pesquisa qualitativa, e é a ela que nos dedicamos a seguir.

³¹ The three research strategies [...]: 1. *qualitative research* on the commonalities that exist across a relatively small number of cases; 2. *comparative research* on the diversity that exists across a moderate number of cases; 3. *quantitative research* on the correspondence between two or more attributes across a large number of cases (RAGIN, 1994, p. 33, grifo do autor).

³² Both kinds of research try to see how society works, to describe social reality, to answer specific questions about specific instances of social reality. Some social scientists are interested in very general descriptions, in the form of laws about whole classes of phenomena. Others are more interested in understanding specific cases, how those general statements worked out in this case. But there's a lot of overlap (BECKER, 1996, p. 53).

3.2.1 A pesquisa qualitativa

Uma vez que não visa quantificar dados e sim investigar uma atividade, a pesquisa qualitativa procura interpretar fenômenos, atribuindo-lhes significados. Denzin e Lincoln (2006, p. 17) apresentam a seguinte definição genérica de pesquisa qualitativa:

atividade situada que localiza o observador no mundo. Consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo. Essas práticas transformam o mundo em uma série de representações, incluindo as notas de campo, as entrevistas, as conversas, as fotografias, as gravações e os lembretes. Nesse nível, a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem naturalista, interpretativa, para o mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem.

A finalidade da pesquisa qualitativa, segundo Gaskell (2002), é explorar as diferentes opiniões e as diversas representações sobre o assunto em questão, procurando descobrir a variedade de pontos de vista em tal assunto e especificamente o que fundamenta e justifica esses diferentes pontos de vista. Sendo assim, pode-se dizer que a pesquisa qualitativa trabalha com valores, significados, motivações, enfim, com elementos subjetivos que não podem ser reduzidos a quantificações.

Deve-se levar em conta ainda que o pesquisador, ao escolher seu objeto de estudo, parte geralmente de seu próprio interesse e/ou questionamento, portanto a pesquisa qualitativa em nenhum momento apresenta caráter de neutralidade. A subjetividade se faz presente desde o seu início e continua quando o investigador seleciona os elementos pertinentes ao seu estudo e opta por seguir determinada(s) metodologia(s) para investigar o problema a que se propõe. Evidentemente o pesquisador não parte do nada. É preciso que ele tenha conhecimentos anteriores, leituras aprofundadas sobre o assunto e sobre a realidade que quer decifrar. Ou seja, é preciso um arcabouço teórico consistente para que o investigador possa embasar seus estudos, usando a(s) metodologia(s) que deve(m) ser cuidadosamente escolhida(s) e plenamente justificada(s) no decorrer do trabalho.

Um dos pontos de controvérsia na investigação qualitativa é, segundo Gergen e Gergen (2006, p. 368), a crise da validade. Para esses autores, a pesquisa qualitativa estabelece um diálogo entre a linguagem e a sua relação com o mundo que ela pretende representar. Ora, sabe-se que é impossível uma representação única do mundo; o que podemos ter são vários relatos sobre uma dada realidade os quais se relacionam com as nossas concepções de mundo. Dessa forma, nenhuma pesquisa pode ter a pretensão de apresentar verdades absolutas. Até

porque elas não existem. Mas o pesquisador pode buscar, em procedimentos metodológicos variados, maneiras de confirmar determinados caminhos para tentar compreender as experiências humanas. Um só procedimento metodológico, provavelmente, não dará a confiança que o estudioso precisa para que sua pesquisa seja considerada válida. A experiência humana é muito vasta, e os seres humanos não conseguem explicá-la claramente. O que costumam fazer são relatos sobre suas ações e suas motivações. Portanto, torna-se praticamente inviável tentar compreender essas experiências que, além de complexas, são contínuas e estão em permanente processo de transformação, com a utilização de um só procedimento metodológico. Para tentar amenizar esse problema, é comum que os pesquisadores qualitativos empreguem uma ampla variedade de procedimentos metodológicos interpretativos interligados, buscando, dessa forma, um caminho mais plausível de tornar os mundos da experiência que estudam mais compreensíveis. Evidentemente cabe ao investigador a responsabilidade de discutir o papel da metodologia e dos critérios de avaliação. Ele também, em todo o desenrolar da investigação, deve ser capaz de se questionar quanto aos pressupostos, às suposições e às interpretações que seu estudo vem tecendo. Para Becker (1996, p. 65, tradução nossa), “devemos ser tão indecisos quanto os atores que estudamos³³”. Ou seja, o questionamento e a dúvida devem nos acompanhar no desenrolar de nossa atividade de pesquisa.

Há ainda um elemento que não podemos esquecer: a presença do *outro* na pesquisa. Amorim (2004, p. 26) apresenta a ideia do *outro* ligada à de estrangeiro. Para ela, “o pesquisador pretende ser aquele que recebe e acolhe o estranho. Abandona seu território, desloca-se em direção ao país do outro, para construir uma determinada escuta de alteridade, e poder traduzi-la e transmiti-la”.

Bakhtin (2006e, p. 407, grifo do autor), ao estudar as ciências humanas, propõe que “o limite aqui não é o *eu*, porém o *eu* em relação de reciprocidade com outros indivíduos, isto é, *eu* e o *outro*, *eu* e *tu*.”. Assim, o pesquisador precisa desenvolver uma maneira de lidar com o *outro*, levando em conta suas diferenças e não esquecendo que a identificação completa é impossível. Ele (pesquisador) precisa reconhecer o *outro* (pesquisado) e dar-lhe espaço para que sua voz seja ouvida, instituindo um diálogo de modo que o pesquisado também seja reconhecido como sujeito. A tentativa de aproximação e de compreensão é válida, porém o pesquisador deve ter em mente que a linguagem é sempre uma construção, traz uma perspectiva, um ponto de vista, portanto sempre haverá perda de sentidos no conhecimento do

³³ We should be as undecided as the actors we study (BECKER, 1996, p. 65).

outro. Sabe-se ainda que esse *outro* – sujeito de pesquisa – está presente na situação de campo, o que não ocorre no momento da escrita em que a seleção e a interpretação do pesquisador predominam; é um novo lugar enunciativo que se instaura.

Segundo Amorim (2006, p. 98-100), o caráter dialógico das ciências humanas é dado justamente porque tanto o investigador quanto o investigado são produtores do texto, entretanto o texto de um não deve emudecer o do outro. Enquanto o pesquisador deve restituir ao texto do pesquisado “as condições de enunciação e de circulação que lhe conferem as múltiplas possibilidades de sentido”, deve também “fazer intervir sua posição exterior: sua problemática, suas teorias, seus valores, seu contexto sócio-histórico, para revelar do sujeito algo que ele mesmo não pode ver.” Dito de outra forma, ao mesmo tempo em que o investigador deixa espaço para os dizeres do investigado, permite-se um espaço para as suas considerações, que se baseiam em seu lugar de observação, ao qual o pesquisado não tem acesso. O fundamental, de acordo com Amorim (2006, p.100), é que não haja fusão entre os dois pontos de vista, mas um caráter de diálogo, ainda que “esse diálogo” não seja “simétrico”. A pesquisa deve, portanto, mostrar a diferença e a tensão entre esses pontos de vista. A posição do pesquisador não é jamais neutra, ele não pode se isentar de seus valores e de sua responsabilidade quando realiza o ato de compreensão de seu objeto de estudo.

Bakhtin (2006a, p. 80, grifo do autor) explicita essa ideia de não fusão com o *outro* e a importância da exotopia para se *olhar o outro*, na seguinte passagem:

se *apenas* me fundo com a vida do outro, não vou além de aprofundar a sua inviabilidade e duplicá-la numericamente. Do ponto de vista da real eficácia do acontecimento, quando somos dois o que importa não é que além de mim exista *mais um indivíduo*, no fundo *o mesmo* (dois indivíduos), mas que ele seja *outro* para mim, e nesse sentido a simples simpatia dele por minha vida não representa nossa fusão num ser único nem repetição numérica de minha vida e sim um enriquecimento substancial do acontecimento, pois minha vida é vivenciada empaticamente por ele em nova forma, em nova categoria axiológica como vida do outro, que tem colorido axiológico diferente e é aceita e justificada diferentemente da própria vida dele. A eficácia do acontecimento não está na fusão de todos em um todo mas na tensão da minha distância e da minha imiscibilidade, no uso do privilégio do meu lugar único fora dos outros indivíduos.

Sendo assim, quando o pesquisador se aproxima do *outro* (neste caso do pesquisado), tentando se colocar em seu lugar, para entender os sentidos que perpassam o seu dizer, num momento de empatia, ele não pode nem conseguiria ocupar esse lugar. É apenas uma aproximação temporária. É preciso que, depois, haja o movimento contrário, em que o investigador se afaste do investigado para poder olhar de fora, vendo o que o sujeito da pesquisa faz ou enuncia. É o movimento exotópico (de afastamento), tão importante para a

investigação quanto o de empatia (aproximação). Esse *excedente de visão* facilita tanto o trabalho do pesquisador quanto o do pesquisado. O investigador, nas ciências humanas, é aquele que pratica o ato de compreensão, passa a ser participante do diálogo, ainda que seja em um nível específico. O observador não se situa fora do mundo observado, e sua observação é parte integrante do objeto observado: é uma visão interna sob um ponto de vista externo. Assim, há sempre um movimento duplo do pesquisador: o de se posicionar no lugar do *outro*, tentando enxergar com os olhos do pesquisado a realidade, e o de retornar à sua exterioridade para poder expressar o seu próprio ponto de vista.

Conforme Amorim (2004, p. 48), “a compreensão não é lugar de transparência e saturação do sentido, mas lugar de mediação”. Desse modo, cabe ao pesquisador essa mediação entre o sentido dado e/ou pretendido e o compreendido, sempre envolto em limitações e/ou perdas. Bakhtin (1992e, p. 402) reforça essa ideia ao afirmar que “uma interpretação do símbolo continua sendo ela mesma um símbolo, apenas um pouco racionalizada, ou seja, um pouco mais próxima do conceito”.

Além desse *outro* – sujeito da pesquisa – há que se levar em conta como os resultados dessa investigação serão recebidos e por quem. Toda pesquisa tem, sem dúvida, um público pretendido que está entre os objetivos de cada estudo. Sem esse enfoque na recepção, não haveria razão para que esse estudo se desenvolvesse. Esse público também influencia na escolha dos procedimentos metodológicos empregados.

Podemos aproximar a ideia de estranhamento, trazida por Amorim (2004, p. 26), ao afirmar que “todo trabalho de pesquisa seria uma tradução do que é estranho para algo familiar”, com a de Santos (2008, p. 88), quando ele enuncia: “todo o conhecimento científico visa constituir-se em senso comum”. Ou seja, o que se busca é a familiaridade, é o deixar de ser incomum para se tornar algo que conhecemos, a que estamos acostumados. Por isso é tão importante saber escolher a(s) metodologia(s) adequada(s) para que a pesquisa não se torne somente a repetição de um mero senso comum pré-existente. Para Santos (2008, p. 90), “o senso comum é indisciplinar e imetódico; não resulta de uma prática especificamente orientada para o produzir; reproduz-se espontaneamente”. Evidentemente não é a esse senso comum que se visa com a investigação, mas ao conhecimento produzido a partir de estudos, baseados em pressupostos teóricos e em procedimentos metodológicos, que possam trazer à compreensão os fenômenos estudados; o senso comum não pode nos servir de guia para a explicação dos fenômenos que tentamos elucidar. Entretanto, ao percorrermos o caminho do método, aprofundando as questões que norteiam uma pesquisa, podemos, sim, tornar o que era opaco, misterioso, algo acessível, do conhecimento do senso comum. Obviamente, sempre

será uma revelação parcial, já que a opacidade é inerente ao objeto. O investigador vai apresentar a sua visão, a sua perspectiva, o seu modo de ver o que estiver estudando, de acordo com os objetivos de sua pesquisa. Assim, “o conhecimento se deve traduzir em autoconhecimento, o desenvolvimento tecnológico deve traduzir-se em sabedoria de vida” (SANTOS, 2008, p. 91). Nas palavras de Bakhtin (2006e, p. 404): “tudo continua como antes mas adquire um sentido inteiramente distinto (a transfiguração do ser centrada no sentido). Cada palavra do texto se transfigura em um novo contexto”.

Para que uma pesquisa se realize, faz-se necessário também que haja um planejamento dos caminhos a serem percorridos. Pode ser que esses caminhos sejam modificados no percurso, mas isso não invalida esse passo inicial. Passamos, então, na próxima parte desta seção, a desenvolver o planejamento da pesquisa.

3.2.2 O planejamento da pesquisa

Quando temos um problema a ser investigado, estabelecemos objetivos, levantamos hipóteses e, além disso, precisamos planejar a investigação. Esse planejamento, além de nos situar no mundo empírico, onde estabelecemos relações com pessoas, grupos, instituições específicas e com materiais que possam ser relevantes para nossa pesquisa, como documentos e arquivos, também especifica como abordaremos as questões da representação e da legitimação de nosso estudo. Assim, o planejamento da pesquisa “descreve um conjunto flexível de diretrizes que vinculam os paradigmas teóricos primeiro às estratégias de investigação e, em segundo lugar, aos métodos para a coleta de materiais empíricos” (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 36).

Boni e Quaresma (2005, p. 70) sugerem três momentos para que um levantamento de dados da investigação científica se efetue: uma pesquisa bibliográfica, uma observação dos fatos ou fenômenos e os contatos para a aquisição de informações úteis. Essa forma organizada de ver a pesquisa é bastante metódica. Entretanto, no decorrer da investigação, esses momentos não ocorrem separadamente: algumas vezes se alteram, outras ocorrem simultaneamente, uma vez que o processo de pesquisa não é estanque. É dinâmico, multifacetado, flexível, precisando adaptar-se tanto aos objetivos da investigação quanto ao contexto social, que ora se apresenta, e ainda aos sujeitos que serão interpelados.

A própria pesquisa, muitas vezes, leva-nos a seguir outros caminhos ou a alterná-los. Acreditamos que, em nossa experiência, foi o que aconteceu. A pesquisa bibliográfica, mesmo que tenha sido bastante intensiva no início dos estudos, continuou no decorrer do

processo. A observação foi feita depois das entrevistas, uma vez que a necessidade de sua realização deu-se exatamente para que pudéssemos entender melhor as falas sobre o fazer laboral a que os entrevistados se referiram. Discorreremos detalhadamente sobre esses passos mais adiante, especificamente no quarto item desta seção, intitulado *A observação de campo*.

Para nossa pesquisa, particularmente, delineamos a investigação a partir da demanda de uma empresa comercial. Havia uma queixa, por parte da gerência dessa empresa, de que não estaria existindo, por parte dos trabalhadores, um envolvimento com as atividades laborais do dia a dia. A opção por este universo empírico deu-se, em parte, pela facilidade de acesso a esse meio, o que não é uma realidade que esteja tão facilmente ao alcance de qualquer investigador. A oportunidade nos foi dada pela proximidade familiar com os proprietários da empresa. Isso, se, por um lado, facilitou-nos o acesso, por outro, causava-nos certo temor pela possível dificuldade de estabelecer uma relação de confiança e aceitação com os sujeitos que seriam pesquisados.

Sendo assim, depois da elaboração do projeto, requisito para a seleção de doutoramento, realmente a pesquisa bibliográfica foi feita e continuou no decorrer da investigação. Quando da imersão no campo, antes de apresentarmos a proposta direta e pessoalmente aos funcionários de tal empresa, optamos pela realização de uma *atividade piloto*. Solicitamos um texto escrito sobre o trabalho realizado especificamente nesse lugar, o que foi novamente facilitado por nossa relação familiar com os empresários e por haver nessa empresa momentos dedicados a reuniões em que costumam fazer atividades de interação, com palestras e/ou discussão sobre assuntos de interesses coletivos, tanto dos trabalhadores como da empresa. Desse modo, a solicitação não soou como algo totalmente fora das expectativas do grupo, por ser algo de que estavam acostumados a participar. Embora não fosse o objeto de nossa pesquisa, essa atividade serviu para planejar e organizar o caminho que pretendíamos trilhar. Ela não foi utilizada para a escolha dos participantes desta pesquisa de tese nem para os procedimentos específicos de nossa investigação, que se deu em momento posterior.

Para que a *atividade piloto* se efetivasse, encaminhamos um material à gerência da empresa, e esta, numa reunião ocorrida em fevereiro de 2010, solicitou aos funcionários que elaborassem um texto de 400 a 500 palavras sobre o que significa ser trabalhador de uma empresa (mencionando a construção de seus saberes ao longo de sua formação no ambiente familiar, social e escolar, incluindo neste relato o seu ingresso no mundo do trabalho – momentos importantes, pessoas que marcaram presença neste processo, momentos prazerosos, experiências talvez menos prazerosas; as descobertas; o momento atual etc.). Essa

solicitação (Apêndice B) foi feita com o esclarecimento de que seria utilizada para uma pesquisa de doutoramento, mas não foi informado o nome da doutoranda.

Inicialmente, procedemos à leitura dos textos, e, depois de analisá-los, escolhemos aqueles que poderiam servir para os fins de uma pesquisa proposta como avaliação da disciplina do doutorado *Tópicos Especiais em Identidade(s)*, ou seja, detivemo-nos naqueles que, de alguma forma, refletiam sobre o que é ser trabalhador, apresentando experiências, valores, pontos de vista que aproximassem a identidade do sujeito à do trabalhador. Depois de selecionados, pedimos a autorização escrita e assinada pelo(a) respectivo(a) autor(a) para que os textos ou partes deles pudessem ser utilizados. Por questões éticas, para que fosse mantido sigilo quanto à identidade desses sujeitos, seus nomes seriam representados apenas pelas iniciais. Foram feitos 19 textos, selecionados 16, dos quais 4 tiveram que ser descartados, porque os trabalhadores já não estavam mais na empresa quando tentamos conseguir a carta de autorização (Apêndice C) para o uso de seus textos. Restaram, portanto, 12 textos, os quais mostraram a visão que cada um tem de si mesmo como trabalhador, como deve ser constituído esse sujeito, quais são suas características e qual é seu papel principal. Observamos a confirmação de alguns conceitos construídos no imaginário da sociedade sobre o que é ser trabalhador, e como esse sujeito deve se comportar nesse ambiente laboral.³⁴

Essa primeira investida no campo de pesquisa foi muito importante para termos uma ideia acerca de sua realidade. As análises serviram para a escritura de um artigo, encaminhado para avaliação da disciplina *Tópicos Especiais em Identidade(s)* e, posteriormente, apresentado em congressos e publicado em anais.

A seguir, passamos a discutir que procedimentos metodológicos foram escolhidos para dar continuidade à pesquisa, começando pela entrevista, chegando à observação de campo.

3.2.3 A entrevista e sua realização

Entre os procedimentos metodológicos sugeridos e bastante usados em pesquisas qualitativas, encontra-se a entrevista. Através dela, o pesquisador busca ouvir os entrevistados, que, por meio de suas falas, manifestam suas ideias sobre determinado assunto. Pode ser escrita ou falada. Tem propósitos bem definidos e deve ser cuidadosamente elaborada, pois, de maneira alguma, é neutra. Tanto as respostas do entrevistado como a

³⁴ Algumas análises e conclusões sobre esse *projeto piloto* encontram-se publicadas nos Anais do Seminário Internacional de Texto, Enunciação e Discurso (SITED) com o título *O discurso do trabalhador e a construção de sua identidade numa perspectiva dialógica*. Disponível em: <<http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/anais/sited/arquivos/IveteBellomoMachado.pdf>>.

maneira como ele se comporta além do modo como se expressa pela linguagem podem trazer elementos fundamentais para a análise do entrevistador. Também não se pode esquecer que, numa entrevista, o papel do pesquisador é muito importante, pois é dele que partem as perguntas, ele direciona o discurso do entrevistado e, ao mesmo tempo, faz a análise do material. Entretanto, não se deve fazer a fusão dos dois pontos de vista nem tampouco a sobreposição de um sobre o outro. É preciso que haja um diálogo entre os dois discursos (dialogismo), em que o olhar sobre o trabalho do *outro* permite pensar a relação pesquisador/pesquisado (exotopia).

Por ser um método de pesquisa que lida com seres humanos em situação atípica, ou seja, por ser um recurso combinado em que os participantes não estão em seu ambiente corriqueiro, a entrevista cria uma circunstância diferente. Além disso, a própria subjetividade dos sujeitos envolvidos não poderia trazer garantias e segurança de que estarão sendo fiéis sobre o que estão discorrendo. Isso não seria possível, mesmo que houvesse uma plena disposição dos entrevistados. Não se pode dizer que haja uma intenção prévia do participante de uma pesquisa de enganar o entrevistador. Sabe-se que ambos estão numa situação artificial, única, criada especificamente para aquele objetivo, então não há previsibilidades nem certezas absolutas. A linguagem, por sua vez, com seu caráter dinâmico, sua multiplicidade de sentidos, trará, no mínimo, mais de uma interpretação do mesmo fenômeno. Sendo assim, o entrevistado, ao relatar suas experiências, respondendo ao que lhe for solicitado, dará uma representação pessoal dos acontecimentos, acrescerá seu modo de ver, sua forma de dizer, e também poderá, se quiser, ou mesmo sem intenção consciente, omitir detalhes, distorcer os fatos. Não é possível controlar isso. Nem mesmo o pesquisador tem esse poder. Se é que alguém possa tê-lo. Munido de um arcabouço teórico, usando determinados procedimentos metodológicos, o entrevistador apresentará um ponto de vista particular sobre o que o entrevistado lhe disser, dando significados à sua linguagem.

Gaskel (2002, p. 73) salienta, principalmente, o aspecto de interação da entrevista enquanto um processo social em que a linguagem proporciona a troca de ideias e de significados. Nessa interação, tanto o entrevistado como o entrevistador têm um papel ativo. Sendo assim, o autor afirma que “a entrevista é uma tarefa comum, uma partilha e uma negociação de realidade. [...] Sentido não é uma tarefa individual ou privada, mas é sempre influenciado pelo ‘outro’, concreto ou imaginado” (GASKEL, 2002, p. 73-74, grifo do autor). É comum e até esperado que, nessa “estranha situação” em um “papel relacional incomum”, o entrevistado se sinta constrangido, hesitante e defensivo. Assim, Gaskel (2002) sugere que o entrevistador deixe o entrevistado à vontade, procurando estabelecer uma relação de

confiança e segurança. Para isso, o investigador, ao fazer as perguntas, deve procurar encorajar o entrevistado tanto de modo verbal como não verbal, demonstrando a maior tranquilidade possível.

Também é esse autor (GASKEL, 2002) que trata da entrevista em profundidade, dando ao entrevistado a centralidade do processo. É a visão de mundo deste que deve ser explorada o mais detalhadamente possível. Seus pontos de vista, sem dúvida, refletem a sua construção de mundo com influência de seus valores, suas vivências, suas crenças, mas é justamente isso que se quer.

Boni e Quaresma (2005, p. 72-76) explicitam uma pertinente classificação, com vantagens e desvantagens, sobre as entrevistas que mais se usam nas ciências sociais: a entrevista estruturada, a semiestruturada, a aberta, as entrevistas com grupos focais, a história de vida e também a entrevista projetiva. Como nosso interesse não é apresentar um estudo exaustivo dos tipos de entrevistas, detemo-nos na caracterização feita por esses autores sobre as entrevistas semiestruturadas, que empregamos nesta pesquisa.

As entrevistas semiestruturadas mesclam perguntas abertas e fechadas. Por isso, o investigador define algumas questões previamente e deve manter-se atento para que o entrevistado não se desvie do assunto de interesse da investigação. Pode ainda acrescentar perguntas que esclareçam alguma dúvida. Com suas intervenções, em clima também informal, cabe-lhe direcionar o tema e dimensionar o volume das informações.

Entre as vantagens desse tipo de entrevista, Boni e Quaresma (2005) salientam o fato de que muitas pessoas têm mais facilidade de responder oralmente do que por escrito. São técnicas que propiciam maior elasticidade quanto à duração e maior profundidade quanto à cobertura de determinados assuntos. Como ocorre uma relação pessoal entre entrevistado e entrevistador, a interação e a proximidade entre ambos se fazem necessárias a fim de favorecer a espontaneidade e a abertura, inclusive para abordar aspectos afetivos e valorativos, trazendo à tona significados pessoais de atitudes e comportamentos. Com respostas mais espontâneas e maior liberdade, os entrevistados podem apresentar questões inesperadas, as quais podem ser de grande utilidade para a investigação.

As desvantagens são poucas e facilmente contornáveis. Para o entrevistador, referem-se às suas próprias limitações quanto ao tempo disponível e quanto aos recursos financeiros de que possa precisar. Certamente, se estiver disposto realmente a adotar tal método, encontrará meios e dedicará o tempo que for necessário para suas entrevistas. O entrevistado, por seu turno, pode se sentir inseguro com relação a seu anonimato e, por isso, reter informações

importantes. Neste caso, cabe ao pesquisador lançar mão de documentos que assegurem esse anonimato, procurando estabelecer uma relação de profunda confiança entre ambos.

Antes de realmente efetivar a entrevista, é importante que o investigador procure conhecer o lugar onde os sujeitos da pesquisa se situam assim como a linguagem específica, se houver, do grupo do qual eles participam. A maneira de escolher e recrutar os entrevistados, a disponibilidade destes para as entrevistas, além da preocupação com a ética da pesquisa são outros fatores implicados na realização de uma entrevista. Levando em conta também os objetivos do estudo, é pertinente elaborar um roteiro que auxilie na consecução das informações que são caras ao estudioso. Esse roteiro, elaborado de maneira clara, coerente, com questões pertinentes, facilitará o trabalho do entrevistador, desde que ele não se sinta limitado apenas às perguntas. Se o investigador conseguir a confiança do entrevistado, dando-lhe liberdade para falar de modo espontâneo sobre suas experiências, a conversa poderá fluir, e informações importantes poderão ser exploradas.

Nesta pesquisa, particularmente, buscamos desenvolver entrevistas, consideradas como gêneros do discurso, em que tanto o entrevistador quanto o entrevistado têm papel ativo na interação. A entrevista, segundo Rocha, Daher e Sant'Anna (2004), não pode ser considerada mero instrumento de captação de um dito, mas como o campo de circulação de determinados discursos, em que a condição exotópica (BAKHTIN, 1992a/2006a) tanto do entrevistador quanto do entrevistado é capaz de impedir a coincidência entre lugares que são essencialmente distintos. Realizamos uma entrevista semiestruturada, individual, em profundidade, em que buscamos, sobretudo, criar uma situação descontraída para que o entrevistado se sentisse à vontade e discorresse sobre o assunto em questão: a atividade laboral na empresa em que trabalha. Explicitamos todo o processo a seguir.

No final de 2010, encaminhamos nosso projeto ao Comitê de Ética da Universidade Católica de Pelotas, para que fosse avaliada a possibilidade da pesquisa de campo propriamente dita com os métodos selecionados, explicados e com um cronograma previsto, conforme solicitação do próprio Comitê. Somente depois da aprovação, começamos as entrevistas, que foram precedidas de uma reunião geral na empresa (março/2011) para que pudessemos nos apresentar, explicar o projeto, seus objetivos e metodologia, além de tentar conquistar sujeitos dispostos a participar da investigação. Preparamos um roteiro para essa atividade (Apêndice D). Ele não foi lido, mas serviu de guia. Era uma reunião de confraternização em que os aniversariantes dos últimos três meses são homenageados e presenteados. Nossa apresentação foi feita pela representante dos Recursos Humanos (RH) da empresa que nos passou a palavra.

Os trabalhadores estavam sentados em círculo e, em pé, em um dos lados do círculo, procuramos, depois dos agradecimentos iniciais, apresentar o projeto de maneira clara, objetiva e rápida. Solicitamos voluntários e passamos uma folha para que os que se interessassem por conhecer o projeto na íntegra pudessem solicitá-lo por e-mail, colocando o próprio endereço virtual para contato. Apenas um dos trabalhadores levantou o braço e se pôs à disposição imediatamente. Depois, seguiu-se o canto de *parabéns*, a entrega de presentes e a distribuição do bolo. Nesse momento, mais alguns trabalhadores demonstraram interesse em participar da pesquisa. Praticamente a metade dos presentes na reunião escreveu seus endereços eletrônicos na folha que circulou entre eles.

Então, como havíamos prometido, enviamos correspondência eletrônica aos funcionários inscritos, solicitando resposta por e-mail aos que tivessem interesse em ver o projeto completo. Recebemos seis respostas e encaminhamos a eles o anexo com o projeto, pedindo ainda confirmação para os interessados em participar. Todos os que haviam enviado e-mail se dispuseram a participar. Além deles, mais dois funcionários manifestaram desejo de participação: um deles estava na reunião, mas não escrevera seu endereço virtual, por dele não se lembrar; o outro trabalhador solicitou sua participação à representante do RH, quando as entrevistas já estavam em andamento.

As entrevistas foram agendadas (data, horário e nome do entrevistado) com a responsável pelo RH. Eram feitas no período da manhã com o intervalo de uma semana. Começaram no dia 13 de abril e encerraram-se no dia 31 de maio de 2012. No total, foram oito os entrevistados. Elaboramos um roteiro prévio (Apêndice E) para dar um direcionamento à conversa, entretanto, não nos prendemos unicamente a ele. Quando ficávamos com dúvidas em relação ao que o trabalhador explicava, questionávamos suas respostas, e, de acordo com as ideias e as informações do entrevistado, novas questões iam surgindo e sendo exploradas.

O tempo de duração também dependeu da característica do entrevistado de ser mais ou menos falante. A mais curta durou 20 minutos; e a mais longa, 50. Reunimo-nos em uma sala própria para reuniões na empresa. Começamos cada entrevista fazendo um agradecimento ao participante, apresentando o Termo de Consentimento (Apêndice A) para que ele lesse e solicitando permissão para fazer a gravação em áudio. Ao final, reafirmávamos o agradecimento e solicitávamos a assinatura do Termo anteriormente lido. Depois de realizarmos as oito entrevistas, procedemos à transcrição, utilizando as orientações de Preti

(1999)³⁵. Como quatro funcionários participantes pertenciam ao setor do estoque, sentimos necessidade de conhecer de perto esse setor para entendermos melhor as afirmações desses sujeitos. Foi então que passamos à observação de campo, sobre a qual discorreremos a seguir.

3.2.4 A observação de campo

Conforme apresentamos anteriormente, Boni e Quaresma (2005, p. 70) sugerem que, após a pesquisa bibliográfica, seja feita a observação dos fatos ou fenômenos e os contatos para a aquisição de informações úteis. Não foi exatamente assim que aconteceu em nossa investigação. Como já tínhamos uma demanda por parte da empresa, os contatos e algumas informações importantes eram, de certa forma, anteriores. Havia, nesse início de pesquisa, informações parciais, que correspondiam apenas à visão dos empresários. Mas, sem dúvida, isso nos abriu as portas para que fizéssemos as investidas no campo e o recrutamento dos sujeitos da pesquisa.

Há diferentes formas de coletar dados através da observação: a participante e a direta; a sistemática e a assistemática. Detalhamos apenas a participante – que nos chamou a atenção pela leitura de uma tese em que ela foi usada – e a assistemática – que usamos nesta pesquisa. A observação participante pressupõe que o pesquisador se integre ao grupo investigado, deixando de ser um observador externo dos fatos para participar ativamente do grupo pesquisado. Assim, o investigador estabelece um contato prolongado com as situações, pessoas e acontecimentos em análise.

Realizamos a leitura de uma interessante tese desenvolvida por White (1943/1955/1981/1993) em que o autor passou o tempo de pesquisa (quatro anos) morando num bairro pobre dos Estados Unidos a fim de estudar os *rapazes da esquina*. Esse tipo de coleta pode ser muito instigante, entretanto pode provocar um envolvimento pessoal demasiado do investigador com os sujeitos de pesquisa, o que, sem dúvida, afeta o distanciamento que se espera, mesmo em métodos qualitativos. Embora a aproximação do pesquisador ao sujeito da investigação seja de suma importância, como já explicamos anteriormente, ressaltando que a empatia entre investigador e investigado pode facilitar a compreensão de pontos de vista diferentes, é igualmente relevante que o pesquisador possa se distanciar desse *outro* (sujeito da pesquisa), realizando um movimento de exotopia, para poder enxergar esse *outro* de uma maneira que ele próprio não conseguiria. Ficar sempre imerso no mesmo ambiente do pesquisado pode impedir esse distanciamento do pesquisador, fazendo com que ele acabe por

³⁵ Essas orientações encontram-se detalhadas no Anexo A.

fundir seus pontos de vista aos do pesquisado, o que não seria em nada proveitoso para a investigação.

Na observação assistemática, a outra forma de coletar dados, que nos interessa particularmente, “o pesquisador procura recolher e registrar os fatos da realidade sem a utilização de meios técnicos especiais, ou seja, sem planejamento ou controle” (BONI; QUARESMA, 2005, p. 71). Como os sujeitos da pesquisa descrevem o meio em que vivem (ou trabalham) de maneira bem pessoal, é interessante que o investigador possa ter acesso a esse meio para vê-lo diretamente e não apenas tomar conhecimento dele através das descrições dos envolvidos. Inclusive, porque o envolvimento diário dessas pessoas muitas vezes deixa passar detalhes que podem ser bem pertinentes para o estudo.

Como o que pretendíamos em nossa investigação era ter um contato direto com as atividades laborais dos sujeitos pesquisados, colhendo informações importantes para compreender melhor tais atividades e a maneira como os entrevistados as descreviam, fomos à empresa em dois momentos, especificamente para realizar observações. Mesmo que não conste nas observações assistemáticas, sentimos necessidade de elaborar um roteiro prévio (Apêndice F) para evitar que elementos importantes fossem esquecidos.

Depois de feitas as transcrições das entrevistas aos oito funcionários da empresa de parafusos, pareceu-nos relevante fazer um recorte em que selecionamos apenas quatro dessas entrevistas. A seleção se deu principalmente por esses quatro entrevistados trabalharem no mesmo setor, ou seja, o de estoque. Além disso, a partir dos enunciados dos trabalhadores, percebemos a extrema importância de tal setor para as atividades de trabalho de toda a empresa, uma vez que dele dependem outros setores, como as vendas internas, as vendas externas e as televendas. Com o intuito de colher informações mais detalhadas sobre o funcionamento das atividades do estoque, encaminhamo-nos para as observações de campo, agendadas previamente com a representante do RH da empresa.

A primeira observação ocorreu no dia 17 de agosto de 2011, no período da manhã. Surpreendeu-nos o fato de que, dos quatro entrevistados que trabalhavam ali, apenas um continuava: dois haviam sido transferidos de setor (um para as vendas internas; outro para as televendas) e um havia pedido demissão. Precisamos, então, rever nossa estratégia para a segunda observação. Assim, em nossa segunda investida ao campo, ocorrida no dia 09 de setembro de 2011, no período da tarde, observamos as televendas, que se localizam na mesma sala da supervisora, bem próxima ao estoque. Para isso, precisamos pedir a autorização de outra funcionária que não estava entre os entrevistados, mas que se dispôs a participar desta etapa da pesquisa, assinando o Termo de Consentimento (Apêndice A). Nas duas observações

de campo, contamos com a importante colaboração da supervisora do setor de estoque, que, além de nos acompanhar na maior parte do tempo, ofereceu-nos explicações importantes para que entendêssemos melhor o funcionamento bastante complexo das práticas laborais desse meio. Os diários dessas observações encontram-se no Apêndice G, itens 1 e 2³⁶.

A seguir, continuamos nosso percurso metodológico, explicitando como procedemos à análise do material coletado nas entrevistas e nas observações de campo.

3.2.5 A proposta de análise

Com base nos procedimentos teóricos que articulam a linguagem e o trabalho, pretendemos, nesta subseção da pesquisa, apresentar o percurso metodológico que empreendemos para analisar o material resultante das entrevistas feitas aos trabalhadores da empresa de parafusos e das observações de campo.

Para a análise desse material, levamos em consideração os pressupostos da teoria bakhtiniana e os estudos sobre o trabalho, em especial, a ergologia. Nossa intenção é desenvolver uma análise enunciativo-dircursiva que nos permita perceber os *fiões discursivos* que transparecem nas falas dos trabalhadores, expressando seus pontos de vista sobre suas atividades laborais enquanto constitutivas da própria vida.

Considerando que todas as atividades humanas estão relacionadas ao uso da linguagem, centramo-nos nas relações dialógicas que as constituem. Partimos da concepção de linguagem de Bakhtin e seu Círculo que vê a língua em uso, ou seja, em situações concretas, na realização do enunciado. Para tanto, nossa análise se baseia nas enunciações proferidas pelos trabalhadores na situação concreta da entrevista. Levamos em conta também o contexto em que tais trabalhadores se encontram, quando da realização das observações no setor específico em que trabalham. Ainda constatamos esse aspecto dialógico na própria concretização da pesquisa, uma vez que, ao realizarmos uma tentativa de interpretação/compreensão do material de análise, cruzamos as múltiplas vozes que transparecem no discurso dos trabalhadores com as múltiplas vozes que nos constituem enquanto pesquisadores e seres humanos.

³⁶Embora não estivesse previsto em nosso projeto inicial, tivemos a oportunidade de, no desenvolvimento da tese, participar de um doutorado-sanduiche (DSW) na Universidade de Lisboa (Portugal). Essa experiência foi-nos oportunizada pelo Programa de Pós-Graduação da Universidade da qual fazemos parte (UCPel) e pela CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) e contou com a importante colaboração da orientadora estrangeira, Professora Doutora Rita Marquilhas.

Com relação aos procedimentos específicos de análise, partimos da “ordem metodológica” sugerida por Bakhtin/Volochínov (2009, p. 128) que propõe três etapas para o estudo da língua:

- 1) As formas e os tipos de interação verbal em ligação com as condições concretas em que se realiza.
- 2) As formas das distintas enunciações, dos atos de fala isolados, em ligação estreita com a interação de que constituem os elementos, isto é, as categorias de atos na vida e na criação ideológica que se prestam a uma determinação pela interação verbal.
- 3) A partir daí, exames da forma da língua na sua interpretação linguística habitual.

Quanto aos itens 1 e 2, procuramos analisar o contexto e a situação de produção dos enunciados. Verificamos, assim, como se efetuam as relações dialógicas no espaço laboral em estudo, a partir dos discursos proferidos pelos trabalhadores na situação específica da entrevista. Apesar de se constituir num diálogo, a entrevista que realizamos não se confunde com uma conversa informal, uma vez que tem objetivos nítidos, é situada em determinado lugar (no caso, a sala de reuniões da empresa de parafusos), em tempo previamente combinado, com interlocutores específicos, ou seja, trata-se do gênero entrevista e ocorre numa dada esfera, a qual, nesta pesquisa, é a empresarial. Nesse gênero, circulam os discursos tanto do entrevistado como do entrevistador, além das múltiplas vozes que povoam o discurso de cada um. No que se refere ao item 3 dos procedimentos metodológicos de análise, baseamo-nos na materialidade linguística resultante da transcrição das entrevistas para observar pistas discursivas. Além de aspectos lexicais para o estabelecimento de sentidos, da utilização ou da ausência de marcas do sujeito para a constituição do *eu* e do *outro*, dos acentos valorativos, abordamos a relação do discurso do *outro* com o discurso do próprio sujeito, constituído de múltiplas vozes, com o intento de observar principalmente as diferentes relações dialógicas que se estabelecem entre os enunciados. Considerando o enunciado como um ato ético, podemos dizer que, ao verbalizar, o trabalhador se compromete com o seu discurso, não sendo possível, portanto, isentar-se dessa responsabilidade. Nessa verbalização sobre o trabalho, o sujeito também se põe numa situação exotópica e reflete sobre o próprio labor. Sendo assim, em nossa análise, contemplamos o movimento exotópico dos dois envolvidos na investigação: o estudioso, ao observar o sujeito da pesquisa em seu meio laboral e no gênero entrevista; e o trabalhador, ao se distanciar de sua situação de trabalho para falar sobre o seu fazer.

Para completar a análise, valemo-nos ainda de noções desenvolvidas pelos estudos sobre o trabalho, entre as quais, as normas antecedentes – permeadas de valores, cultura e

ciência, em âmbito coletivo e individual –, as renormalizações que o trabalhador precisa fazer para gerir as *infidelidades* do meio, lançando mão do *uso de si por si* e *pelo outro*, além da dialética entre os saberes *constituídos* e os saberes *investidos* na atividade.

Procurando perceber a dinamicidade dos discursos e o seu caráter de dialogicidade, organizamos nossas análises em dois tópicos principais, que não são estanques, entrecruzam-se em muitos momentos, mas servem para atender a nossa necessidade de contextualização. No primeiro tópico, enfocamos, sobretudo, as variabilidades do meio e a maneira como os funcionários da empresa tentam resolvê-las através do *uso de si por si* e o *uso de si pelo outro*. Também tratamos das normas antecedentes e das renormalizações, além de alguns aspectos dos *saberes constituídos* e dos *saberes investidos* na atividade. O segundo tópico aborda, entre outros aspectos da teoria dialógica, a interação no ambiente laboral em sua complexidade, a entonação, os acentos de valor, a alteridade constitutiva dos sujeitos na relação *eu/outro*, a responsabilidade pelo ato ético na enunciação, a atitude responsiva do enunciado. Nossas análises, que se baseiam na linguagem *sobre* o trabalho, encontram-se desenvolvidas no próximo capítulo.

4 O FAZER LABORAL DOS SUJEITOS DE UMA EMPRESA: ANÁLISE E REFLEXÃO

Apresentamos, neste capítulo, as principais reflexões referentes às entrevistas feitas aos funcionários da empresa de parafusos. As observações de campo, embora não estejam explicitamente analisadas, serviram para a contextualização de tais reflexões. Fundamentamos nossas análises nos pressupostos teórico-metodológicos discutidos anteriormente, a fim de compreender, sob o ponto de vista enunciativo-discursivo, características da atividade de trabalho na empresa em estudo. A partir dos discursos dos trabalhadores nas entrevistas, propomo-nos, especificamente, a analisar três noções primordiais: a) como aparece o debate de normas na atividade dos funcionários da empresa; b) como se dá o *uso de si por si e pelos outros* nessa atividade; c) como o trabalhador se envolve com seu trabalho, observando relações dialógicas que aparecem na linguagem dos sujeitos *sobre* o trabalho. Embora essas noções não estejam dissociadas na atividade dialógica do trabalhador, uma vez que se interpenetram no comportamento e nas falas dos sujeitos pesquisados, optamos por apresentá-las em dois tópicos apenas por questões metodológicas.

No primeiro tópico – Sobre (re)normalizações e *usos de si* –, discutimos o fazer laboral, considerando o modo como o trabalhador faz *uso de si por si e o uso de si pelo outro*, gerindo as *infidelidades* do meio, através da renormalização das normas antecedentes e da dialética entre os saberes *constituídos* e os saberes *investidos* na atividade no seu dia a dia. No segundo tópico – Sobre a relação *eu/outro* –, levando em conta a problemática da interação que ocorre entre o *eu* (trabalhador) e o *outro* (colegas, gerência, discursos, prescritos etc.), tratamos este assunto, abordando a constituição do sujeito que se dá pelas relações dialógicas. Essa constituição em geral não ocorre de maneira explícita ou consciente, mas se reflete no discurso daquele que fala sobre o seu fazer. Os dizeres dos trabalhadores sobre suas atividades e a de seus colegas são resultado da interação verbal e extraverbal que acontece no meio laboral, mas não só dela: há as experiências anteriores, os já-ditos, os saberes, os valores, que se interpenetram, criando um novo discurso que não apenas reflete a realidade mas principalmente a refrata. Dito de outro modo, ao expressar suas opiniões sobre o trabalho, sobre o seu dia a dia laboral com as interações que esse espaço abrange, o sujeito aponta para “uma realidade” (reflete) e constrói sentidos em relação a essa realidade (refrata-a) (BAKHTIN/VOLOCHÍNOV, 2009). Esses sentidos são vários porque resultantes de múltiplas vivências, de diferentes interações, de outras vozes que serviram e servem para constituir esse sujeito, dos já-ditos. Sem desconsiderar a linguagem *como* trabalho e a

linguagem *no* trabalho, vamos focalizar a linguagem *sobre* o trabalho (NOUROUDINE, 2002), já que centralizamos nossas análises a partir das entrevistas.

4.1 SOBRE (RE)NORMALIZAÇÕES E *USOS DE SI*

O setor de que foram extraídas as entrevistas para análise, como já se explicou anteriormente, é o de estoque. Este setor foi escolhido por ser o *coração* da empresa, com ligação, direta ou não, com os demais, e de suma importância para o funcionamento do todo. Nem todos os funcionários continuam a atuar no estoque depois de feita a entrevista: dois foram transferidos para setores diferentes, e outro se demitiu. Isso nos mostra que a não permanência nos cargos e a dinamicidade das trocas de setores são muito intensas nessa empresa, um ambiente múltiplo e flexível.

As atividades desse setor, como também pudemos observar em duas visitas à empresa, são dinâmicas, complexas, conturbadas, o que, sem dúvida, deve exigir do trabalhador um conjunto de competências (SCHWARTZ, 2007c), buscadas nas experiências pessoais, nos protocolos das atividades, nas observações ao que outros fazem ou fizeram, nos valores, enfim, é preciso gerir tudo para que a atividade se efetue, é necessário articular esses elementos em cada situação singular que se apresenta. As *infidelidades do meio* também têm um papel de suma importância, visto que, a cada dia, novos desafios se impõem, novas situações se apresentam, e o trabalhador precisa buscar algo dentro de si, os seus valores, as suas vivências, para poder lidar com o que se lhe apresenta, às vezes tentando repetir modos de agir, outras vezes alterando-os, ou ainda mesclando-os a novas atitudes. São as renormalizações presentes no dia a dia laboral. Quando ocorre, por exemplo, a demissão de um funcionário, o meio se apresenta de outra forma, exigindo que os trabalhadores que permanecem renormalizem suas práticas, gerindo essa nova situação, afinal, se há uma ausência, alguém terá que supri-la, novos arranjos serão necessários. Situação semelhante acontece quando um trabalhador muda de setor. A sua ausência provocará uma nova disposição na condução das atividades, feita pelos funcionários que se mantêm no mesmo espaço. O trabalhador transferido, por sua vez, precisará se adequar ao novo lugar, deparando-se com outras prescrições, com novas normas antecedentes, com as quais não estava familiarizado, e precisará renormalizá-las, confrontando-se à singularidade da situação, de uma maneira também única e pessoal.

Tendo em vista que, neste tópico, tratamos de noções como normas e renormalizações, *uso de si por si* e *uso de si pelo outro*, tomamos o conceito de trabalho, advindo da

perspectiva ergológica, como uma atividade humana complexa, dinâmica, heterogênea, enigmática, industriosa, que se dá no *acontecendo* da vida. De acordo com o que desenvolvemos nos pressupostos teóricos sobre a ergologia, sabemos da importância das normas antecedentes para a realização de qualquer atividade. Segundo Schwartz (2006, p. 459, grifo do autor), “qualquer atividade industriosa envolve sempre algo como um ‘debate de normas’. [...] e através dessas normas podemos encontrar as dimensões econômicas, da gestão, da renda, do salário e das normas jurídicas”. Essas normas antecedentes têm seu valor e lugar no meio laboral, elas já estão lá, são os protocolos elaborados para orientar o trabalhador antes de ele se inserir na atividade, entretanto elas não conseguem antecipar tudo, há sempre variabilidades, singularidades, que demandam um retrabalho permanente dessas normas; são as renormalizações criadas e recriadas pela atividade. Se os protocolos, as técnicas, as normas antecedentes já estão presentes na situação de trabalho, é somente na inscrição do sujeito na atividade que elas serão convocadas e recriadas em uma circunstância singular.

A fim de discutir se os trabalhadores da empresa de parafusos reconhecem as normas antecedentes, se percebem as *infidelidades* do meio e as renormalizações que são recrutados a fazer através dos *usos de si*, selecionamos doze segmentos, retirados dos discursos de três trabalhadores, produzidos nas entrevistas individuais. Por questões metodológicas, numeramos os segmentos que serão estudados e identificamos o entrevistado. Especificamente sobre as normas, analisamos os três primeiros excertos enunciativos, que se encontram nas respostas dadas por três entrevistados, à seguinte questão (Apêndice E, n. 10):

a) Há algum regulamento na empresa, formalizado ou não, que especifique as funções e atribuições de quem desenvolve tua atividade de trabalho? Recebes orientações de como deves exercer tua atividade?

Na primeira sequência analisada, o trabalhador – a quem foi dado o nome fictício de Luís Felipe³⁷ – afirmou que as regras das empresas são iguais, mas, paradoxalmente, ele acaba admitindo que precisa constantemente adaptá-las, transformá-las, devido às mudanças diárias, que esse trabalhador reconhece como frequentes. Percebemos, pelo enunciado a seguir, a presença da renormalização e das *infidelidades do meio*. Este funcionário ressalta a figura de um superior que lhe dá um parâmetro (talvez a prescrição) para seu trabalho.

Segmento 1- Luís Felipe:

Não... só aí só o supervisor mesmo... né... o supervisor que... ele te coordena e deu... diz o que tem que fazer e o que não tem que fazer... isso diariamente muda...

³⁷ Foram utilizados nomes fictícios para preservar a privacidade dos participantes da pesquisa.

né... porque às vezes é uma coisa às vezes é outra... não é... não é... uma coisa assim... mas... mas é assim mesmo... as regras que tem são essas... acho que as normas de quase todas as empresas são igual... mais ou menos parecida assim... muda alguma coisa... pouca coisa...

A partir da análise das escolhas linguísticas e do tom valorativo do enunciado acima, observamos que, para o trabalhador, o meio não é o mesmo, é preciso reconhecer as novas situações (“porque às vezes é uma coisa às vezes é outra”); entretanto, se as normas são semelhantes, quase iguais (“mais ou menos parecida assim”; acho que as normas de quase todas as empresas são igual”), como lidar com isso? O papel do supervisor para este sujeito é o de estabelecer o prescrito, o de dizer o que se deve ou não fazer, ou seja, a norma vem de fora, é dita por alguém. Mesmo assim, se “isso diariamente muda”, também o papel do supervisor varia, ou ele é quem precisa adaptar as normas ao dia a dia? É como se a responsabilidade das renormalizações também recaísse sobre o *outro*, no caso, o supervisor, que o entrevistado reforça pela repetição do substantivo que nomeia o colega em cargo superior (“supervisor”) e pelo intensificador “mesmo”. Este indivíduo, em interlocução com a entrevistadora, constitui-se na relação dialógica com o *outro* (no caso o supervisor). Dando a impressão de que a atividade de trabalho é algo simples no início do enunciado (“ele te coordena e deu... diz o que tem que fazer e o que não tem que fazer”), o trabalhador reconhece a mudança como algo constitutivo da prática laboral, ao enunciar “isso diariamente muda... né... porque às vezes é uma coisa às vezes é outra”.

Ainda com relação a normas, considerando as respostas dadas à pergunta citada anteriormente, é possível observar que os trabalhadores, em princípio, não as reconhecem como tais, como se regulamentos não existissem. A partir do momento em que a pesquisadora provoca o dizer dos sujeitos, acabam surgindo pistas discursivas onde as prescrições podem ser identificadas. Notamos que, por não serem explícitas, claramente nomeadas, os funcionários demonstram dificuldade de ver as normas e de reconhecê-las como regras e/ou regulamentos. Sabemos, entretanto, que, na realização das atividades laborais, alguns prescritos³⁸ são observados, mesmo que o trabalhador não tenha essa percepção. Se assim não fosse, o indivíduo precisaria criar constantemente um modo de agir a cada situação, o que é inviável. No trecho a seguir, extraído da entrevista feita ao funcionário, aqui nomeado Guilherme, observamos a transcrição de uma sequência de ações que devem ser realizadas, que pedidos necessitam ser atendidos com prioridade.

³⁸ Aqui estamos considerando *prescritos* como uma das faces do trabalho prescrito conforme Telles e Alvarez (2004, p. 67), ou seja, as normas, as ordens e os resultados a serem obtidos.

Segmento 2 - Guilherme:

É mais o menos assim... tu vai aprendendo com o tempo... então te explicam assim... ah o que qual é a prioridade? oh... separar pedidos que são das vendas interna... o que que é as venda interna? Pelotas e Colônia... então quando chegava () o material e a quantidade... então tu só pegava... o... a a nota e começava a separar o material... o que que é? a gente chama norma de separar por... a ordenação de separar por ordem né.... primeiro vamo separar as vendas internas depois separar as vendas externa... manter as gavetas sempre com... cheias... com material... sempre fazer levantamento nunca deixar as gaveta vazia... né?... tá sempre bem limpo... né?

Nesse excerto discursivo, Guilherme estabelece um diálogo interno, ao incorporar perguntas e respostas no seu próprio enunciado (“qual é a prioridade? oh... separar pedidos”). Parecem ecoar múltiplas vozes: a do próprio sujeito que (se) interroga (“qual é a prioridade?”; “o que é que é as venda interna?”; “o que é que é?”), a de quem responde e pede confirmação (“nunca deixar as gaveta vazia... né?”), a de quem explica como se fosse um supervisor/orientador/colega mais experiente (“primeiro vamo separar as vendas internas depois separar as vendas externa”). O discurso do *outro* está presente no enunciado desde o seu início (“então te explicam assim”), como a indicar que os protocolos, as normas antecedentes foram apresentados por alguém . Enfim, encontramos nesse excerto uma dialogicidade de discursos.

Além disso, percebemos que Guilherme usa a linguagem para tentar representar o agir, ou seja, o entrevistado intervém no agir através das palavras, como se ele mesmo estivesse interessado em explicar a forma como se aprende, como se ensina, não apenas à pesquisadora, talvez mais a si mesmo (“qual é a prioridade? oh... separar pedidos que são das vendas interna... o que que é as venda interna? Pelotas e Colônia...”). O diálogo entre o funcionário e a prescrição (dita por alguém ou pelo próprio trabalhador no seu pensamento) parece negociar um saber através do esquema pergunta-resposta: “o que que é? a gente chama norma de separar por... a ordenação de separar por ordem né... primeiro vamo separar as vendas internas depois separar as vendas externa... manter as gavetas sempre com... cheias... com material...”. Daniel Faïta (2007, p. 167) estabelece uma relação pertinente entre a linguagem e a ação, quando explica que “dizer, expressar-se por meio de linguagem é, ao mesmo tempo, agir: é também e, sobretudo, agir sobre as pessoas; é enfim, manipular, de maneira simbólica, objetos reais”. O linguista ainda complementa: “Dizer é intervir nas relações reais entre as pessoas, com palavras [...] que são, de algum modo, uma representação, uma contrapartida, uma imagem, uma imagem sonora” (FAÏTA, 2007, p.167). Ao verbalizar as ações, este sujeito, através de marcas linguísticas – como o emprego do infinitivo (separar, manter, deixar), de advérbios (sempre, nunca) e de elementos que ordenam para organizar as ações (primeiro,

depois) – mostra-nos uma sequência sistemática de tarefas a serem desenvolvidas. Dessa forma, observamos como as normas antecedentes perpassam a prática laboral do trabalhador. O *outro* também é convocado a participar dessas normas em marcas como “a gente chama norma” ou “primeiro vamo”.

O terceiro excerto discursivo sobre a existência de normas, explícitas ou não, foi transcrito da entrevista de Leandro. Percebemos que, em seu discurso, o funcionário reconhece a presença de regulamentos em diversos setores. De certa forma, justifica-se não conhecer se há regras a serem seguidas em seu próprio setor, por ser novato ali, mas, ao comentar que está aprendendo, acaba revelando a existência de tais normas, mesmo que implícitas.

Segmento 3 - Leandro

Assim oh... tem regulamentos em ... mas é mais acho que pessoal sabe... acredito assim que a cada setor tem um regulamento né... o tele vendas tem um regulamento... a venda interna e o balcão têm um regulamento.. o estoque tem um né... e a conferência tem outro... faz pouco tempo que eu tô ali na conferência ali né... arrecém eu to aprendendo como é que funciona como é que não funciona ali né mas assim oh acho que o regulamento especial que tem ali é a atenção né ali pelo menos bastante atenção né... porque depois quando passa por mim os parafusos as ferramentas que passaram por mim ali vai direto pro cliente sabe... acho que a atenção é o primeiro regulamento que tem que cuidar sabe... o relacionamento com os colegas de serviço ali né ... acho que picuinhas acho que não pode existir ali... o regulamento acho que na verdade ali é cada pessoa que fazem né...

*.....
Não isso é.... acho que no estoque geral tem um regulamento no estoque geral mas assim acho que no meu setor acho que não tem regulamento certo na conferência... mas pro estoque em geral tem sabe... o pessoal prestar atenção () material... sempre tem um regulamento ali... mas é pro estoque geral... o pessoal que corta cabos usar EPI entendeu...essas coisas assim... aí tem algumas normas que são primordiais na verdade... tanto pro funcionário quanto pra empresa também ... que é usar máscara... usar luvas mas isso já é no estoque geral...tem que cuidar pra lidar com alguma coisa de cabo de aço pra não se machucarem () da empresa entendeu.... mas aí já é no estoque geral não é no meu setor especificamente no meu setor...*

Esse trabalhador já passou por outros subsectores do estoque e agora está na *conferência*. Com relação à função que Leandro realizava antes (busca de mercadorias), ele descreve algumas prescrições que devem ser seguidas para a prevenção de acidentes, exigidas pela empresa como medida de segurança. Como é novo na atividade, o funcionário não reflete, mas tenta montar uma resposta. Esse sujeito aponta a existência de normas diferentes para cada setor, ou seja, cada um tem sua prescrição específica: “acredito assim que a cada setor tem um regulamento né... o tele vendas tem um regulamento... a venda interna e o balcão têm um regulamento.. o estoque tem um né... e a conferência tem outro...”.

Prosseguindo na análise desse enunciado, logo na parte inicial do segmento, percebemos a renormalização individual que Leandro evoca principalmente nas palavras que destacamos: “tem *regulamentos* em... mas é mais acho que *peçoal* sabe”. No final desse primeiro trecho, ao concluir “o *regulamento* acho que na verdade ali é *cada pessoa que fazem né*” (grifo nosso), parece-nos que a ideia da renormalização que cada trabalhador faz dos regulamentos é enfatizada. Além disso, mesmo que a palavra *regulamento* seja reiterada no trecho acima (ela aparece explícita em dez ocorrências), sabemos que o sentido se renova a cada ocorrência. Podemos observar, entre os vários sentidos que perpassam essa palavra no enunciado de Leandro, o da renormalização da atividade feita por cada indivíduo (“regulamentos... *peçoal*”; “*cada pessoa que fazem*”), o da prescrição propriamente dita, mas que se diferencia em cada setor (“o *televentas*”, “a *venda interna e o balcão*”, “o *estoque*”, “o *estoque geral*”) e o da própria ausência de normas (“*não tem regulamento certo na conferência*”). Em três ocorrências, o fato de o regulamento estar adjetivado (“*especial*”, “*primeiro*”, “*certo*”) manifesta com mais clareza o acento de valor que o funcionário parece dar ao que considera mais importante entre as normas, ou seja, “a *atenção*” e “o *relacionamento com os colegas de serviço*”. A palavra *atenção* também se repete no enunciado de Leandro o que pensamos ser uma valorização dessa atitude como regulamento, intensificando o quanto ela é considerada importante na realização das tarefas. Com sentido renovado a cada evento, na primeira ocorrência, “*atenção*” está diretamente ligada a “*regulamento especial*”. A seguir, o intensificados “*bastante*” ressalta a importância da atitude exaltada. A “*atenção*” é ainda considerada “o *primeiro regulamento*” (grifo nosso) e, por fim, em “o *peçoal prestar atenção*”, notamos que a *atenção* é constitutiva da atividade para este trabalhador.

Podemos observar ainda, pela análise do enunciado anterior, que Leandro reforça o desconhecimento de normas de seu setor quando busca a confirmação da interlocutora na repetição do “*né*”. Sabemos que essa interlocutora/pesquisadora, para quem o trabalhador dirige seu discurso e seu pedido de aprovação, não é do ramo e, por isso, não conhece a situação descrita. Talvez não seja apenas uma comprovação exterior que o sujeito pretenda mas também uma interna (um autoconvencimento), como se precisasse de uma justificativa para si mesmo, por ainda não conhecer as regras, apesar de estar num processo de aprendizagem (“*arrecém eu tô aprendendo*”). Leandro não se sente *dono* da situação para poder explicá-la. Ao mesmo tempo, reparamos, na afirmação desse enunciatador de que está aprendendo “*como é que funciona como é que não funciona*”, que as normas antecedentes ainda precisam ser conhecidas para que possa haver um retrabalho, uma renormalização, nas

circunstâncias que estão se apresentando para o trabalhador em sua nova atividade. Este sujeito também destaca a importância da sua função na cadeia produtiva, pois dele depende o que será entregue ao cliente. A preocupação maior, entretanto, para este indivíduo não é com a atividade em si, mas com a atenção que deve ser dedicada a ela. Ou seja, é o *uso de si por si* (a renormalização que cada um faz de um valor coletivo, como a atenção) que conta mais, embora esse *uso* também dependa da interação com o *outro*.

Retomando os três segmentos analisados, apontamos um elemento de contato entre os discursos dos entrevistados (Luís Felipe, Guilherme e Leandro). Parece-nos que, em todos eles, as normas antecedentes se revelam, embora de maneira diferente em cada um: para Luís Felipe, a norma é exterior e de responsabilidade do supervisor; para Guilherme, há uma ordenação nas normas, que é aprendida com o tempo e com o auxílio do *outro*; para Leandro, há normas específicas em cada setor, mas o que deve ser considerado primordial são atitudes, como a atenção.

Além desse posicionamento com relação às normas e renormalizações, instigou-nos analisar, nos discursos dos funcionários da empresa de parafusos, a dinâmica do *uso de si por si e pelo outro*, de que os sujeitos lançam mão para gerir as *infidelidades* do meio. Sabe-se que “o meio é sempre infiel” (SCHWARTZ; 2007e, p. 191), e o indivíduo, para poder lidar com as *infidelidades* desse meio, precisa fazer *uso* de seus saberes, de seus recursos, de suas vivências, de seus valores, de suas arbitragens. Esse *uso* não é apenas individual, há também o apelo ao coletivo, ao social, pois é assim que o sujeito se constitui. O trabalhador, então, precisa conjugar o *uso de si por si e pelo outro* em seu dia a dia laboral. E isso não é fácil. Não são *usos* estanques; pelo contrário, há um embate constante entre eles. São as negociações que se fazem necessárias entre as normas antecedentes, reguladoras do fazer, e as renormalizações decorrentes da inscrição do sujeito na atividade. Esse *uso de si*, para Schwartz (2007e, p. 196, grifo do autor), constitui-se sempre numa “dualidade às vezes simples e ao mesmo tempo muito complicada” porque envolve sempre “o *uso de si ‘por si’ e ‘pelos outros’*” e é por isso que “todo trabalho é problemático – problemático e frágil – e comporta um *drama*”.

O embate também se dá entre os saberes. Se por um lado os saberes *constituídos* são importantes, como já citamos, é o trabalhador que vai gerir a distância entre o que esse saber prescreve e o que realmente se realiza na situação concreta da atividade. O trabalhador precisa, portanto, lançar mão do saber *investido* na atividade, o que “remete à especificidade da competência adquirida na experiência da gestão de toda a atividade de trabalho”

(TRINQUET, 2010, p. 101). É um saber que se relaciona à história de cada indivíduo, à sua vivência, à sua experiência, ao *uso* que faz *de si por si*.

Nesse campo de lutas – com suas variabilidades, infidelidades, complexidades - que é a atividade concreta de trabalho, o trabalhador precisa encontrar saídas, escapes, desvios, novos rumos. Para isso, ele busca ora em si mesmo ora nas normas e/ou vozes de outros – colegas, supervisor,... – um caminho para a resolução dos problemas que vão surgindo nesse dia a dia laboral. É o *uso de si por si e pelo outro*. Assim se constitui o sujeito trabalhador numa constante tensão entre esses *usos* que se interpenetram. O sujeito vai adaptando suas experiências às vivências presentes. Ele busca no *outro* a aprovação e/ou o exemplo. Também entra em conflito com esse *outro* e isso afeta o seu comportamento.

Para analisar essa dinâmica dos *usos de si*, elegemos nove segmentos enunciativos e baseamo-nos nas respostas dadas à seguinte questão proposta nas entrevistas a dois voluntários da pesquisa (Apêndice E, n.11):

b) No teu cotidiano de trabalho, aparecem problemas a serem enfrentados? Se aparecem, como lidas com essas situações?

Os *usos de si* podem ser observados nas entrevistas analisadas. Ora o trabalhador busca em si mesmo a resolução dos problemas, ora busca nas normas e/ou vozes de *outros* – colegas, supervisor,... – um caminho para solucionar as *infidelidades* do meio. Segundo Schwartz (2007e, p. 192), “é preciso fazer uso de suas próprias capacidades, de seus próprios recursos e de suas próprias escolhas para gerir essa infidelidade”. Esse é o *uso de si por si*, mas ele só não basta, pois, mesmo quando se tem a impressão de trabalhar sozinho, “os outros estão lá através da preparação do trabalho, da prescrição, da avaliação” (SCHWARTZ, 2007e, p. 194).

Ao contrário da relação com os regulamentos, nem sempre muito claros para os funcionários, observamos, no discurso de Luís Felipe, a sua percepção das variabilidades do meio. Seu fazer é permeado por mudanças rápidas às quais o trabalhador precisa se adequar. Ele chega, inclusive, a trazer um exemplo, para possíveis atividades que tenha a realizar, como destacamos no excerto enunciativo abaixo, o quarto a ser analisado:

Segmento 4 - Luís Felipe:

Cada dia é diferente... não tem... agora mesmo de manhã chegou... vamos supor chegou uma... uma... um carregamento... né... eu fiz a conferência e agora tem que guardar... só que agora já tenho que sair que eu tenho que fazer umas entrega... daqui a pouco perto do meio-dia... volta de tarde só cuida do balcão... talvez tenha que fazer serviço de banco... então não tem uma regra assim... tem que fazer tal hora... um organograma... não tem... não tem...

A partir desse exemplo, no dizer do funcionário, notamos a diversidade e variabilidade da sua atividade no cotidiano da empresa (“Cada dia é diferente”). Nesse fazer dinâmico e heterogêneo que é o seu trabalho, a enunciação de Luís Felipe parece demonstrar seu envolvimento pessoal com o uso da primeira pessoa do singular (“eu fiz”; “tenho”). Enquanto no primeiro excerto discursivo analisado neste tópico, também com enunciado de Luís Felipe, havia a atribuição da responsabilidade das normas e prescrições ao supervisor (“ele te coordena e deu... diz o que tem que fazer e o que não tem que fazer”), neste segmento é o *eu* que tem que fazer, que precisa gerir o tempo e a variabilidade do labor (“tenho que sair”; “tenho que fazer”). É o *uso de si por si*, com todas as responsabilidades que isso possa comportar. Certamente, o meio é o responsável por essa variabilidade. A atividade depende da exigência do momento, o que não deixa de ser um *uso de si pelo outro*, em que o *outro* é a situação que, por não se repetir, exige uma acomodação do *eu* ao que é por ela solicitado. Há um embate claro entre os dois *usos* de si, pois, como não existe um equilíbrio, uma homogeneidade, um único caminho, diante desse *outro* tão complexo e dinâmico, o trabalhador necessita buscar em si mesmo uma capacidade de adaptação, diversas maneiras de lidar com essa variabilidade.

Com marcas linguísticas referentes ao tempo (“cada dia”; “agora”; “de manhã”; “daqui a pouco”; “perto do meio-dia”; “de tarde”; “tal hora”), constatamos a dinamicidade que o trabalhador expressa na linguagem *sobre* o seu trabalho diário. Se “cada dia é diferente”, é preciso renormalizar cada situação e cada momento que se apresentam de maneira singular, ou seja, fazer *uso de si por si* e *uso de si pelo outro*. Os sentidos se renovam na repetição do “agora”: “agora mesmo de manhã” refere-se ao momento quando chegou a mercadoria; “eu fiz a conferência e agora tem que guardar” é um momento posterior entre uma ação e outra; “só que agora já tenho que sair”, ou seja, neste momento, exige a reação imediata de sair. A instabilidade desse dia a dia laboral se percebe ainda pelo advérbio “talvez”. As tarefas a serem realizadas pelo funcionário terão de ser cumpridas, mas não é exato o momento em que isso se dará em termos de horário (“então não tem uma regra assim... tem que fazer tal hora... um organograma... não tem”). À medida que vão surgindo demandas mais importantes, Luís Felipe vai gerindo, embora saiba que tem que fazer o que lhe é solicitado. Associando os dizeres de Luís Felipe, é possível perceber que “cada pessoa vai tentar ‘lidar com’ as lacunas ou as deficiências a seu modo, pois ela não pode fazê-lo de uma maneira padronizada. Ela o faz com sua própria história, seus próprios valores” (SCHWARTZ, 2007e, p. 192, grifo do autor).

No próximo segmento, analisando outro enunciado de Luís Felipe, percebemos que o trabalhador reconhece as múltiplas atividades como algo positivo. Além de claramente expressar que isso lhe traz maior aprendizagem, o enunciador revela um pouco de sua maturidade, trazida de outras vivências no ambiente laboral. É o modo particular, a ressingularização deste sujeito, a sua maneira pessoal de reagir ao meio.

Segmento 5 - Luís Felipe:

Eu gosto... eu gosto... porque eu não gosto... eu nunca gostei de serviço parado... nunca gostei... aquele serviço que tu fica muito parado... muito...

.....
É eu gosto de atividade () tu te interessa mais porque cada vez tu tá aprendendo mais coisa cada vez tu tá correndo mais atrás... né... então eu sempre gostei de serviço ()

Aprendemos, a partir da orientação valorativa desse enunciado, marcada por expressões como “eu gosto”, “eu não gosto”, “eu nunca gostei”, “eu sempre gostei”, a preferência do funcionário pela polivalência em suas atividades. Parece-nos que Luís Felipe justifica esse gosto tanto pela negação de um fazer monótono (“eu nunca gostei de serviço parado”) quanto pelo aprendizado e pelo desafio que novas atividades podem suscitar, as quais o trabalhador se sente motivado a realizar (“tu te interessa mais porque cada vez tu tá aprendendo mais coisa tu tá correndo mais atrás”). Observamos, nesse discurso sobre a sua prática laboral, tanto a emoção (o gosto e o interesse) quanto a vontade (atividade), ou seja, o *tom emotivo-volitivo* (BAKHTIN, 2010), que sempre existe, está bastante acentuado e claramente expresso no enunciado, principalmente pela repetição do verbo “gostar”.

Também nas falas sobre suas experiências anteriores, notamos, em Luís Felipe, o perfil de alguém que prefere realizar múltiplas tarefas (“trabalhava aonde precisasse no caso”), atendendo às expectativas e necessidades do meio em que se acha inserido. Pelo seu discurso, percebemos esse comportamento na empresa atual.

Segmento 6 - Luís Felipe:

Trabalhava aonde precisasse no caso... não era... não era assim... tu é tal coisa tu vai fazer tal coisa...

.....
Aqui eu trabalho como motorista também... mais a minha função... o que eu mais faço é no estoque mesmo... né? conferir o que chega organizar... serviço também mais geral mesmo mais na volta... mas trabalho como motorista também...

.....
Quando precisa eu saio...

.....
Faço entrega... às vezes faço viagem... alguma coisa assim...serviço de banco... quando precisa...

Considerando o excerto enunciativo acima, constatamos que Luís Felipe se põe à disposição das inúmeras atividades que surgem no dia a dia. É um sujeito que parece perfeitamente confortável para gerir as *infidelidades* do meio, para se adaptar às demandas, com uma flexibilidade e dinamicidade consideráveis. “O meio não é jamais neutro!” (SCHWARTZ, 2007c, p. 92, grifo do autor). Assim, segundo Schwartz (2007c, p. 92), é preciso “desneutralizar o meio [...], recontextualizá-lo com suas variabilidades – mas, ao mesmo tempo respondendo, tentando resolver esta infidelidade, dando-lhe soluções”. O confronto entre o *uso de si por si* – em que este trabalhador lança mão de sua competência para gerir as *infidelidades* do meio – e o *uso de si pelo outro* – considerando esse *outro* como essas diferentes exigências do meio laboral – não parece conflituoso para este trabalhador, perfeitamente adaptado às exigências do lugar e do momento, marcadas pela reiteração do verbo *precisar* (“aonde precisasse, no caso”; “quando precisa eu saio”; “quando precisa”). Podemos dizer que, em seu discurso, este funcionário estabelece um paralelo entre o seu comportamento frequente no passado (“trabalhava”; “era”), que se repete no presente (“trabalho”; “faço”). A palavra “também”, em três ocorrências nesse enunciado, revela que o sujeito desenvolve tarefas além do que é previsível para ele, que trabalha no estoque (“Aqui eu trabalho como motorista também”; “serviço também mais geral”; “mas trabalho como motorista também”), ou seja, demonstra ser um trabalhador polivalente, disponível para as renormalizações que o meio lhe impõe, recontextualizando-o, nas suas variabilidades.

No que tange às *infidelidades* do meio, elas ainda aparecem, reveladas pelos discursos dos entrevistados, relacionadas a problemas de falta de pessoal, às interações problemáticas com colegas de setor ou da empresa em geral, às falhas da engrenagem, às condições e exigências do trabalho e às maneiras de lidar com os saberes. São esses aspectos que analisamos nos seis excertos discursivos que seguem.

Em relação ao sétimo segmento, notamos que a ênfase que Guilherme dá à falta de pessoal parece afetar inclusive seu estado de espírito. É a preocupação em não atender às demandas tanto dos vendedores quanto da supervisora que muito o incomoda. A frustração é demonstrada por não conseguir gerir as dificuldades que o meio apresenta, por falta de tempo, a qual ocorre principalmente por carência de pessoal.

Segmento 7 - Guilherme:

() eu fico um pouco assim triste que podia ter mais funcionários no depósito lugar onde eu trabalho... porque às vezes... às vezes é fraco... mas às vezes é muita correria então a gente não consegue atender todos... todos os vendedores não consegue atender todas as notas assim... às vezes não consegue atender a

supervisora... às vezes não dá... quando tá fraco o movimento tudo bem mas às vezes é muito corrido... o problema maior assim é a falta de funcionários...

A avaliação que depreendemos nessa fala de Guilherme sobre o problema de escassez de pessoal no setor da empresa estudado, assinala um *tom emotivo* (“eu fico um pouco assim triste”), expresso pelo adjetivo “triste”, que ele tenta amenizar com “um pouco assim”. Nesse enunciado, observamos, através de pistas discursivas, como o trabalhador justifica sua tristeza, reforçando a necessidade de mais funcionários tanto como uma possibilidade, uma expectativa, no início um pouco mais sutil, (“podia ter mais funcionários”) como uma urgência no final do enunciado de maneira explícita (“o problema maior assim é a falta de funcionários”). Mesmo que o enunciador amenize essa precisão, empregando reiteradamente o modalizador “às vezes” (cinco ocorrências) para referir-se a ela em alguns momentos, o não conseguir atender a “todos” e a “todas” revela certa angústia pelo fazer não realizado. No trecho “às vezes é fraco... mas às vezes é muita correria”, percebemos uma oposição, que revela a variabilidade das situações de trabalho, que nem sempre exigem tanta rapidez. Quando enuncia três vezes a incapacidade de atender às múltiplas demandas de sua atividade (“*não consegue atender todos... todos os vendedores não consegue atender todas as notas assim... às vezes não consegue atender à supervisora... às vezes não dá*”; grifo nosso), o funcionário reitera a polivalência que seu labor requer.

Em momento posterior da entrevista, podemos notar que a carência de pessoal é novamente citada por Guilherme e provoca consequências no relacionamento com colegas de outros setores.

Segmento 8 - Guilherme:

Olha... na parte do balcão eu não tenho nenhuma queixa ... nenhuma queixa porque os gurus do balcão são muito dedicados... então a metade das vendas da loja é os guri do balcão... eles superam televendas... eles superam vendedores externos... então são dedicado... tá... eu acho que eles podiam ter um pouquinho mais de paciência porque a gente tá com falta de funcionário... então às vezes tem três com quatro vendedores pedindo material e eu sou só um... aí () atendo outro... aí quando saiu vou lá atendo outro... aí fica... e o cliente tá na frente () um pouquinho só da.... um pouquinho de paciência... às vezes fica com cara amarrada... mas é que eu sou sozinho... o outro até me ajuda quando ele tá... mas todos os dias ele tem entrega pra fazer...

Observamos que Guilherme começa sua fala avaliando positivamente o comportamento dos vendedores internos (“os gurus do balcão são muito dedicados”) e exaltando a sua importância no bom desempenho das vendas da empresa na comparação com outros setores (“metade das vendas”; “eles superam televendas”; “eles superam vendedores externos”). Em

seguida, entretanto, o discurso do trabalhador muda seu acento de valor, ao sugerir que tais vendedores precisariam de mais paciência (“podiam ter um pouquinho mais de paciência”), já que se sente pressionado pela escassez de funcionários em seu setor (“a gente tá com falta de funcionário”). Este sujeito se angustia por precisar atender a todos ao mesmo tempo e não conseguir dar conta disso (“às vezes tem três com quatro vendedores pedindo material e eu sou um só”). Notamos que transparece ainda, no discurso de Guilherme, a presteza que a sua atividade no setor lhe exige (“aí () atendo outro... aí quando saiu vou lá atendo outro”). Podemos perceber que o enunciador entende o argumento do vendedor como uma voz que lhe diz que o cliente não pode esperar (“e o cliente tá na frente”), mas lhe solicita paciência, mesmo amenizando-a (“um pouquinho”). Ainda assim, o apelo por paciência não é atendido, restando a “cara amarrada” dos colegas. Guilherme se justifica, enunciando duas vezes que trabalha sozinho no setor (“eu sou só um”; “eu sou sozinho”), e isso é algo muito dramático para ele.

É um embate entre o *uso de si por si* e o *uso de si pelo outro* que podemos constatar no enunciado de Guilherme. Como solucionar esse conflito, essas *dramáticas*? Como atender às demandas do momento, se o meio (a empresa) não lhe dá as condições que ele julga necessárias para isso. Entre os pedidos dos colegas, que também têm a necessidade premente de atender aos clientes no balcão, e a falta de pessoal, há um sujeito angustiado que gostaria de fazer, mas não consegue. Embora tente justificar sua atitude e a dos colegas, seu sentimento de impotência predomina. A linguagem empregada por este trabalhador mostra claramente a dinamicidade do processo e a alteração crescente no seu posicionamento. O que começa como um elogio aos colegas (com repetições como “nenhuma queixa”; “muito dedicados”) transforma-se em pedido de paciência, em súplica por um pouco de compreensão que se justifica por estar sozinho no setor (“eu sou só um”; “eu sou sozinho”). Sabemos que, ao verbalizar, o enunciador se responsabiliza pelo seu dizer, e não há álibi capaz de desresponsabilizá-lo por esse ato. Sendo assim, no momento irrepetível da enunciação, talvez o funcionário não tivesse inicialmente o propósito de expor de forma tão clara o problema, porém, por ser algo tão forte, marcante e urgente, o problema quase se expôs por si mesmo num crescente turbilhão de sentimentos e de palavras que não conseguiu sufocar. Suas emoções denunciam seus valores, sua linguagem transparece repleta de avaliações/crítica. O acentuado tom emotivo-volitivo aparece de forma inequívoca, como um *grito de socorro* deste trabalhador tão atormentado.

Múltiplas vozes se expressam; é um falar povoado de vozes: a dos outros – colegas, clientes, supervisores – e a sua própria com cobranças internas, provenientes de já-ditos, de

outras vivências, do que seria realmente um funcionário eficiente. A dialogicidade, discutida na teoria bakhtiniana, apresenta-se nesse enunciado que se orienta para o já-dito, para a resposta, para a espera de uma réplica (o trabalhador já tem uma defesa, antes de ser acusado) e é influenciado pela antecipação de respostas, ou seja, a multiplicidade de vozes que permeia o discurso de cada um constitui a sua heterogeneidade (FARACO, 2009). No oitavo excerto enunciativo analisado, o sujeito espera a compreensão responsiva de seus colegas para o seu *drama*, ao mesmo tempo em que antecipa as justificativas para as exigências dos vendedores, ou seja, Guilherme é solicitado pelos vendedores, os quais são pressionados pelo cliente. Mas é em seu próprio discurso que todas as vozes dissonantes e contraditórias se articulam.

No segmento posterior a ser analisado, Luís Felipe nos fala de outro possível problema do meio laboral.

Segmento 9 – Luís Felipe:

Não... não... né... ah... xi... aquele tipo de coisa assim ... bah... mas o sistema diz que tem e tu tá dizendo que não tem () o sistema deu uma pane no sistema e tava dando um horror... não deu nada certo... e vem o colega... não... mas o sistema tem... vai procurar... mais eu já olhei ... a primeira coisa tem que olhar no estoque... depois na loja... né... vim na loja conversei com o Fernando... oh... Fernando... tá acontecendo isso... isso... primeiro passei pra Sílvia.. né... a Sílvia e o Fernando resolveram... aí no final eles viram que o sistema tava dando algum erro... hoje o sistema não sei como se ajeitou hoje o troço... meio complicado a coisa... mas ontem tava meio pesado... mas tem que saber relevar... tem que saber relevar... talvez num outro...

Com a menção de um problema de pane no sistema da empresa, podemos entender como o funcionário, através da sua enunciação, avalia as consequências daí advindas (“o sistema deu uma pane no sistema e tava dando um horror... não deu nada certo”). Aqui também a cobrança dos colegas é referida, embora de maneira mais sutil (“e vem o colega”), se a compararmos com a angústia que o outro funcionário (Guilherme) revela no enunciado que analisamos anteriormente. Notamos que Luís Felipe, depois de tentar resolver o problema, fazendo *uso de si por si* (“a primeira coisa tem que olhar no estoque... depois na loja... né”), delega-o a outros (“vim na loja conversei com o Fernando... oh... Fernando... tá acontecendo isso... isso... primeiro passei pra Sílvia... né... a Sílvia e o Fernando resolveram”), ou seja, faz o *uso de si pelo outro*. Não nos parece, entretanto, que Luís Felipe não sinta a pressão dos colegas nem a importância da dificuldade do momento. Há, inclusive, alguns indícios bastante expressivos na sua fala: “ah... xi”, “bah”. Percebemos também o confronto entre o que diz o sistema e o que o funcionário sabe (“o sistema diz que tem e tu tá dizendo que não tem”). Esse é o trabalhador que também sai para realizar entregas de mercadorias, isto é, não fica o tempo todo no setor. Isso talvez alivie um pouco a tensão, quando algum

problema como esse aparece. Luís Felipe ainda não sabe se o problema foi resolvido, mas ele imprime uma valoração negativa, quando enuncia “meio *complicado* a coisa... mas ontem tava meio *pesado*” (grifo nosso). No final do enunciado, ao dizer que se precisa “saber relevar”, o trabalhador demonstra um pouco do *jogo de cintura* aparente em suas declarações sobre as *infidelidades do meio*.

Comparando os enunciados de Luís Felipe e de Guilherme, constatamos uma diferença bem acentuada, o que deixa bem claro que o *uso de si por si* de cada um depende não apenas das características individuais e do contexto em que estão inseridos como também do *uso* que fazem do *outro* (*uso de si pelo outro*). Certamente esse *outro* (seja o meio, as condições de execução das atividades, os colegas, o supervisor,...) afeta de maneira distinta cada sujeito, pois, assim como não há duas situações que se repetem, são singulares e únicas também as maneiras de lidar com elas. Enquanto a angústia de Guilherme é explícita, nas pistas discursivas que já analisamos anteriormente, dando a entender, em seu discurso, que não há como solucionar o problema, como se ele não vislumbrasse uma saída, Luís Felipe consegue, depois de tentar resolvê-lo por si mesmo, delegar o problema a outros (supervisores). São apenas maneiras de lidar que variam pelas próprias características de cada indivíduo. Cada um se responsabiliza por suas escolhas na sua unicidade, na sua maneira singular de agir, assim como cada um precisa arcar com as consequências dessas arbitragens. As múltiplas vozes (do sistema, do supervisor) também são mencionadas, mas as diferenças nas experiências já vivenciadas por Luís Felipe permitem que o seu comportamento não seja tão dramático quanto o de seu colega.

Como já mencionamos, dentre os elementos heterogêneos que constituem a competência na situação de trabalho, Schwartz (2007c) ressalta o *uso de si por si*, no qual o potencial de cada um pode ser ativado ou duplicado, e o sujeito relaciona o saber que domina dos protocolos, singulariza-o na situação vivenciada, usa seus valores para o debate de normas, adequando-as ao meio, que valoriza como seu. Essa capacidade, que permite aos seres humanos usar de si mesmos como lhes convém, dá-lhes certa “liberdade – que é perceptível por todo o mundo –, muito limitada pelas coerções inevitáveis, mas nunca há somente uma única melhor maneira de fazer as coisas. Pois, sempre há escolhas, por mais ínfimas que elas sejam” (TRINQUET, 2010, p. 97). Assim, o trabalhador competente, de acordo com a definição de Schwartz (2007c), pode lidar bem com qualquer resultado dessa experiência singular, seja ele o fracasso ou o sucesso. Sob esse parâmetro, podemos considerar que, enquanto Luís Felipe demonstra, através de seu discurso, competência para gerir uma situação de trabalho conflituosa, os enunciados de Guilherme não revelam essa

competência. Verificamos que os dramas no trabalho, aos quais o trabalhador não tem como fugir, estão presentes nas situações vivenciadas por ambos, entretanto é preciso estabelecer um debate de normas saudável entre os saberes coletivos e o individual, fazendo *uso de si por si* e o *uso de si pelos outros*, sem se cobrar a perfeição e a permanência de um só comportamento.

No décimo segmento, percebemos, a partir dos comentários sobre as dificuldades que o meio laboral oferece em termos práticos, com relação ao próprio produto com que os trabalhadores lidam, que Guilherme ressalta a variabilidade de produtos e a necessidade de polivalência nas suas atividades por ter de assumir diferentes funções.

Segmento 10 - Guilherme:

Porque se tu parar pra ver a quantidade de produto que a gente trabalha diferente... que a gente tem que saber... que a gente tem que organizar... entendeu? se fosse tipo... olha... sou jogador de futebol sou atacante eu só vou atacar... mas lá a gente não... nenhum tem uma certa função... eu sou do depósito mas eu sei separar eu sei conferir eu sei processar nota... todo mundo tem a mesma função... todo mundo sabe fazer um pouco... de cada coisa... então às vezes quando... olha o funcionário tá doente... então eu faço o meu trabalho e faço o trabalho dele... automaticamente a gente se puxa porque é bom a gente saber o trabalho do outro porque a gente nunca sabe... a gente pode precisar... então () o da mesa sabe trabalhar no depósito () sabe trabalhar na mesa... a gente só não sabe trabalhar no lugar da supervisora que é nossa chefe que a gente não tem liberdade pra mexer no computador dela... mas o resto... vender também os guris também sabem vender...

Guilherme enfatiza que, além da enorme quantidade de materiais que o trabalhador precisa conhecer, ele ainda necessita transitar entre múltiplas atividades para desempenhar seu fazer laboral no dia a dia. Nessa sequência da entrevista, observamos que a fala de Guilherme traz as prescrições, na forma do “ter que” (“tem que saber”; “tem que organizar”). Ele começa utilizando o “tu”, talvez para se referir à entrevistadora, porém de uma forma mais ampla, como se ela pudesse englobar o *todo*, que não conhece o trabalho daquele grupo (“Porque se tu parar pra ver a quantidade de produto que a gente trabalha diferente”). Depois, podemos notar que há, por parte do trabalhador, uma inclusão na expressão “a gente”, que ele usa para enunciar suas obrigações, que não são apenas dele, mas do grupo (“a gente tem que saber”; “a gente tem que organizar”). Por fim, mesmo empregando o *eu* (“eu sou do depósito mas eu sei separar eu sei conferir eu sei processar nota”) para exemplificar o seu *saber fazer*, tem-se a impressão de que esse saber é característico de *todos* (“todo mundo tem a mesma função... todo mundo sabe fazer um pouco... de cada coisa”).

Ao estabelecer uma analogia entre a sua prática e a de outro profissional, no caso, o jogador de futebol, Guilherme constrói um sentido interessante para ressaltar a polivalência na sua atividade de trabalho, que não se observa na outra profissão (“sou jogador de futebol sou

atacante eu só vou atacar”). A sua atividade, entretanto, exige muito mais do que apenas *atacar*, e o trabalhador vai nomeando as múltiplas tarefas que lhe são requisitadas e que, portanto, ele *sabe* (“eu sei separar eu sei conferir eu sei processar nota”). Também percebemos, nesse enunciado, que há uma relação do individual com o coletivo, uma vez que *todos* os funcionários são capazes de fazer *todos* os trabalhos menos o da supervisora (“todo mundo sabe fazer um pouco... de cada coisa”; “o da mesa sabe trabalhar no depósito () sabe trabalhar na mesa... a gente só não sabe trabalhar no lugar da supervisora que é nossa chefe”; “vender também os guris sabem vender”). O fato de não saberem realizar a atividade da supervisora, expresso na fala de Guilherme, remete a uma questão de hierarquia, afinal ela “é nossa chefe” e “a gente não tem liberdade de mexer no computador dela”.

Analisando ainda esse enunciado, podemos notar os vários acentos de valor que Guilherme atribui à sua atividade laboral, destacando a variabilidade de produtos e os múltiplos saberes que cada trabalhador tem que dominar para, quando necessário, suprir alguma ausência. Se o colega falta (“olha o funcionário tá doente”), como o trabalhador vai gerir essa *infidelidade* do meio? Pelo discurso de Guilherme, verificamos que ele será convocado a fazer o seu e o trabalho do *outro* (“então eu faço o meu trabalho e faço o trabalho dele”). Isso faz aumentar a responsabilidade do sujeito envolvido na atividade, uma vez que ele fica sobrecarregado (“automaticamente a gente se puxa”).

Podemos ressaltar também, no excerto discursivo analisado, que a avaliação feita por Guilherme, depois de ter mencionado a multiplicidade de tarefas e de produtos que sua atividade exige, é positiva (“é bom a gente saber o trabalho do outro porque a gente nunca sabe... a gente pode precisar”). Essa valoração parece reproduzir um dito reiterado no meio empresarial, que enfatiza a importância de saber várias atividades. Assim, o enunciado deste trabalhador entra em diálogo com o já-dito e, com isso, cria um efeito de que este sujeito é polivalente, de que desempenha diferentes funções.

A verbalização que esse funcionário faz sobre o trabalho permite observar o que não é visível. Dessa maneira, podemos perceber os *saberes constituídos*, dos quais o sujeito se apropria, que são definidos, segundo Trinquet (2010, p. 101), “fora desta atividade particular” e estão vinculados “a outros conceitos, independentemente de situações particulares”. Sendo “genérico, generalizável e constituído do exterior de todas as situações precisas” é classificado “como estando em *desaderência* com a atividade do aqui e agora”. Mas não é somente a esse saber que o trabalhador recorre para gerir a distância entre o que foi prescrito e o que realmente será realizado aqui e agora na situação de trabalho. É o *saber investido*, ou o saber da experiência, que a ergologia assim adjetiva “porque remete à especificidade da

competência adquirida na experiência da gestão de toda a atividade de trabalho. [...] Trata-se de um saber que está em *aderência* com a atividade. [...] Essa experiência está cravada no intelecto e/ou no corpo, no *corpo-si*” (TRINQUET, 2010, p. 101, grifo do autor).

Analisando o segmento anterior, a partir dos saberes *constituídos* (“a quantidade de produto que a gente trabalha”), percebemos que o funcionário intervém e se apropria desses saberes, integrando a noção de “dupla antecipação”, isto é, a relação dialética entre esses saberes constituídos e os saberes oriundos da experiência, que são produzidos pela atividade (*investidos*) (SCHWARTZ, 2007b; TRINQUET, 2010). Levando em conta o dispositivo de três polos (desenvolvido pela ergologia), observamos, nesse excerto do enunciado de Guilherme, a existência dos três polos: o primeiro polo aparece com os saberes que estão disponíveis, os saberes técnicos sobre o material (o produto, os tipos de parafusos, por exemplo) com que a empresa trabalha; no segundo polo, situam-se as “forças de convocação e validação”, de que os trabalhadores precisam lançar mão na situação concreta do trabalho, ou seja, cada um terá sua forma singular de usar os saberes constituídos, protocolares (tudo o que o trabalhador declara saber sobre as práticas requisitadas em sua situação na empresa, como “eu sei separar, eu sei conferir eu sei processar nota”); e, no terceiro polo, temos o encontro entre os polos 1 e 2, no qual ocorre a intersecção e a mútua aprendizagem entre os sujeitos desses polos, ou seja, é o momento de reflexão sobre os saberes, no caso, proporcionado pela entrevista, em que o trabalhador reflete sobre o próprio trabalho e o do outro fazendo emergir o debate entre normas e renormalizações, o *uso de si por si* e o *uso de si pelo outro*.

As múltiplas exigências na situação de trabalho se repetem na entrevista de Guilherme e podemos analisá-las no excerto enunciativo a seguir.

Segmento 11 - Guilherme:

Dificulta bastante a memória da pessoa... porque aí o conferente te pede o material... ah tu me alcança tal material porque o material aqui o... o vendedor não quer... ele vai trocar por outro... aí tá... aí chega... ah me vê tal material vai e pega... aí tu atende o telefone... ah... me separa o material que o cliente daqui a cinco minutos vem vindo aí... então é uma... tu tem que ter cabeça de abelha de olhar pra tudo que é lado... mas é um serviço bom... é um serviço que é bastante gratificante... se a gente faz o que gosta... né... por mais que seja cansativo ou difícil... a gente consegue chegar lá...

Nesse segmento, a citação do discurso do *outro* de maneira direta no meio da narrativa (“ah tu me alcança tal material porque o material aqui o... o vendedor não quer... ele vai trocar por outro”; “ah me vê tal material”; “aí tu atende o telefone”; “ah... me separa o material que o cliente daqui a cinco minutos vem vindo aí”) mostra a dinamicidade, ao mesmo tempo em que o enunciador busca dar mais credibilidade ao que enuncia. Ao tratar sobre o(s) modo(s)

de inserir o discurso do *outro*, Bakhtin/Volochínov (2009, p. 150, grifo do autor) afirma que “o discurso citado é o *discurso no discurso, a enunciação na enunciação*, mas é, ao mesmo tempo, *um discurso sobre o discurso, uma enunciação sobre a enunciação*”.

A premência dos pedidos (dos colegas, dos clientes e do meio) é outro fator marcante para que o trabalhador se sinta extremamente solicitado, inclusive precisando ter “uma cabeça de abelha de olhar pra tudo que é lado”. Percebemos mais uma interessante analogia estabelecida no discurso de Guilherme. Se a cabeça de abelha olha para todos os lados, e o trabalhador diz precisar ter uma assim, há uma relação dialógica com as exigências que lhe fazem para que ele possa dar conta de suas múltiplas funções. A dinâmica do trabalho em equipe com suas inúmeras solicitações requerem que o sujeito faça *uso de si por si e o uso de si pelo outro*.

Nesse enunciado são convocadas muitas vozes: a da empresa, de que para ser um bom trabalhador é preciso ser polivalente, a voz do vendedor, a do conferente, a do cliente, numa zona de confronto de exigência por todos os lados. Mesmo diante de toda essa dramática, Guilherme conclui seu enunciado novamente com um acento de valor positivo (“mas é um serviço bom”; “bastante gratificante”). Parece que ele tenta amenizar o *drama*, usando um dito valorizado no meio empresarial. O trabalhador finaliza sua fala com outro já-dito, difundido no senso comum: “se a gente faz o que gosta... né... por mais que seja cansativo ou difícil... a gente consegue chegar lá”. Será possível mesmo “chegar lá”? Onde será esse “lá”? Onde está o “gratificante” disso tudo? E esse “né” no meio da construção busca uma confirmação externa ou interna? Ou é a confirmação dos já-ditos que ele requisita? Ao mesmo tempo em que põe seus acentos de valor ao que enuncia, temos a impressão de que este trabalhador vai buscar nas falas/avaliações que já ouviu *outros* dizerem uma forma de amenizar suas críticas. Conforme Bakhtin (1993, p. 88, grifo do autor),

qualquer discurso [...] não pode deixar de se orientar para o “já-dito”, para o “conhecido”, para a “opinião pública”, etc. A orientação dialógica é naturalmente um fenômeno próprio a todo o discurso. Trata-se de uma orientação natural de qualquer discurso vivo. Em todos os seus caminhos até o objeto, em todas as suas direções, o discurso se encontra com o discurso de outrem e não pode deixar de participar com ele de uma interação viva e tensa.

Essa orientação para o discurso alheio, para o que *outros* já disseram, para o que *dizem por aí* notamos claramente na fala de Guilherme. Nesse encontro com o discurso do *outro*, há uma forte tensão no confronto de vozes bastante dissonantes e contraditórias que povoam seu discurso. Depois de enunciar as dificuldades de sua atividade (“dificulta bastante a memória

da pessoa”; “tu tem que ter cabeça de abelha”), Guilherme busca uma saída que não o comprometa, qualificando seu serviço tão conturbado como “bom” e “gratificante”, repetindo o que, provavelmente, já ouviu *outros* dizerem. Ele tenta se desresponsabilizar pelo seu enunciado, o que sabemos não ser possível.

Com base no segmento abaixo, observamos aspectos referentes aos *saberes constituídos* e *investidos* no enunciado de Guilherme.

Segmento 12 - Guilherme:

Foi no dia a dia... No dia a dia e eu pegava livro... apostila... ah... tudo que fosse internet... e-mail... ah... panfleto... tudo que tivesse identificação pra ler... oh esse aqui e essa máquina aqui pô pra que que serve ela? então tem aquela curiosidade... é bom a gente conhecer coisas novas... né... então a gente

*.....
Umás quatro... cinco mil gavetas... é difícil de decorar gaveta por gaveta... medida por medida... então a dificuldade é... no início... no início porque tu precisa do conhecimento então tu tá ... tô vindo trabalhar... no momento que eu tô trabalhando quando eu saí da minha carga horária tô indo pro cursinho da empresa... então isso é bom... porque tu chega em casa... pô... não vou consegui... não aprendi nada... ninguém me ensinou... entendeu? então... alguns te ensinam assim... principalmente os guri do balcão a gente... pô não sei onde é tal material... os guri do balcão... olha fica lá... é assim que se mede... é pra isso que serve...*

Este funcionário cita várias atitudes de que ele necessitou para acessar à imensa quantidade de produtos que deve conhecer. Ele precisou de algum acesso aos saberes *constituídos*, que se referem a “tudo o que é conhecido, formalizado nos ensinamentos, nos livros, nos *softwares*, nas normas técnicas, organizacionais, econômicas, nos programas de ensino, etc.” (TRINQUET, 2010, p. 100, grifo do autor). Assim, a partir do *uso de si por si*, Guilherme busca materiais nos mais diversos meios (livro, apostila, internet, panfleto), além de se valer da curiosidade para perguntar (“oh esse aqui e essa máquina aqui pô pra que que serve ela?”), a fim de alcançar aquele saber, que não é o único, mas tem importância para que o funcionário possa realizar seu trabalho. Mas esse saber, por mais primordial e relevante que seja, segundo Trinquet (2010, p. 100), “não é capaz de sozinho explicar o que acontece no trabalho tal como ele é exercido na situação real”.

No discurso de Guilherme, verificamos a presença do *outro* (a empresa, os colegas), que o auxiliam ao proporcionar “cursinho” ou responder às suas dúvidas (“olha fica lá... é assim que se mede... é pra isso que serve”). Embora cite o “cursinho” ofertado pela empresa, o trecho a seguir mostra certo conflito e certa ambiguidade entre o que o sujeito enuncia como fato e o que parece sentir com relação ao aprendizado. Primeiramente ele diz que sair da empresa e fazer o cursinho depois do expediente é uma boa alternativa (“então isso é bom”) e, logo a seguir, comenta com angústia sua incapacidade de aprender ou seu receio de não

alcançar o desejado (“pô... não vou consegui... não aprendi nada... ninguém me ensinou... entendeu?”). Ao mesmo tempo, ele contrapõe atitudes positivas (“é bom a gente conhecer coisas novas... né”) – mais um já-dito que pede uma confirmação (“né”). Percebemos acentos valorativos revelados na fala de Guilherme, quando ele enuncia que o número de produtos a serem memorizados é descabido para uma só pessoa (“quatro... cinco mil gavetas... é difícil decorar gaveta por gaveta... medida por medida”). O trabalhador demonstra certa dificuldade em “decorar” tanta quantidade de “gavetas” e de “medidas”, provavelmente de parafusos. E essa insegurança o acompanha até quando ele retorna de suas atividades na empresa: “porque tu chega em casa... pô... não vou consegui... não aprendi nada...”. Mesmo frequentando o “cursinho”, ele não confia nos ensinamentos que lhe transmitem e, ao lado de sua dificuldade em aprender, denuncia “ninguém me ensinou... entendeu?”. Também cita os colegas de balcão como os mais dispostos a ensinar (“alguns te ensinam assim... principalmente os guri do balcão”). Podemos perceber que, em meio à complexidade do meio laboral, este funcionário apresenta todo o *drama* que é para ele resolver os conflitos, não apenas com os colegas mas também com as múltiplas vozes que o povoam, que o colocam sempre em debate entre o que ele considera que deva ser feito (as normas antecedentes) e o que realmente consegue fazer (as renormalizações). Há muita insegurança, dificuldade, ansiedade, um embate constante entre o *uso de si por si e pelo outro*.

Esses *dramas*, expostos nas falas dos entrevistados, resultam das *infidelidades* do meio, uma vez que o trabalho é, “*por definição*, imprevisível”, ou seja, “ele não é e não pode ser previsto. Tanto do ponto de vista da experiência quanto da teoria, a única certeza confiável é que sempre existirá uma distância entre o trabalho prescrito e o praticado, por mínima que seja” (TRINQUET, 2010, p. 98, grifo do autor). É somente no momento da atividade, quando o trabalho está sendo realizado, que o trabalhador “expressa a personalidade, a individualidade, a história sempre singular, tanto individual quanto coletiva” não somente dele como “daqueles que participam, em tempo real. São todas as vantagens e inconveniências, e mesmo todos os dramas resultantes daí que, na ergologia, nomeamos de *dramáticas dos usos de si*” (TRINQUET, 2010, p. 98, grifo do autor).

Dessa forma, podemos ver que são muitos os embates entre o *uso de si por si* e o *uso de si pelo outro*. O meio laboral é muito dinâmico, heterogêneo, multifacetado, provocando inúmeros desafios para o trabalhador. Esses desafios não são os mesmos de um dia para o outro; pelo contrário, variam constantemente. Além disso, o sujeito, na sua unicidade, também muda e é diferente do *outro*, mesmo que esse *outro* o constitua. Por isso, num espaço tão diverso como é a empresa de parafusos em que pesquisamos, não poderíamos encontrar

indivíduos tendo a mesma resposta às diversas situações. Cada um responde ao meio social, ao *outro*, a si mesmo de uma maneira única, a partir de suas próprias vivências, de seus valores, fazendo suas escolhas, suas transgressões, utilizando seus saberes, estabelecendo seus limites e suas obrigações. Mesmo que haja normas e prescrições (explícitas ou não) nesse campo de trabalho, é o sujeito que *resolve* se vai ou não cumprir determinada obrigação; ele vai se responsabilizar por suas opções, quer saiba disso ou não. Quando escolhe agir de certa maneira, conscientemente ou não, o indivíduo renormaliza as regras, os regulamentos, os modos de fazer, o que só ele pode fazer em determinado momento.

A partir dos nove segmentos discursivos analisados em que destacamos sobretudo o embate entre os *usos* de si, podemos perceber o quanto é singular a reação de cada indivíduo para gerir a imprevisibilidade do trabalho. Uma das características da atividade de trabalho desenvolvida na empresa de parafusos que os dois entrevistados enunciam é a heterogeneidade de tarefas que cada um precisa realizar. Entretanto o modo como eles lidam com esse aspecto é bem diferente. Observamos que, em três segmentos, a avaliação que Luís Felipe faz dessa heterogeneidade do meio laboral que requer dele muita flexibilidade é positiva, tanto por se adequar ao seu jeito de ser, como por lhe oferecer desafios e proporcionar aprendizagem. Ele não parece ver a polivalência que a situação de trabalho lhe solicita como um problema. Na fala de Guilherme, entretanto, não percebemos o mesmo ponto de vista. Constatamos que, pelo menos em quatro segmentos, este funcionário não lida com tranquilidade frente às exigências do seu labor. Transparece, em seu discurso, um sofrimento causado pela falta de pessoal, pela variabilidade de produtos com que lida e sobre os quais precisa aprender, pelas cobranças dos colegas. Somente em um segmento, Guilherme aponta essa variabilidade, mas não chega a fazer uma valoração negativa. Há ainda outro enunciado de Luís Felipe, em que verificamos como ele diz gerir as dificuldades no dia a dia. Com um exemplo deste trabalhador, podemos notar que, neste caso, o fato de ser flexível e de ter múltiplas funções, acaba ajudando-o a solucionar problemas, pedindo a ajuda dos supervisores. Assim, ressaltamos que a flexibilidade requerida nesse meio laboral afeta Guilherme de maneira bem diferente da de Luís Felipe. Enquanto este se adapta facilmente às múltiplas funções que exerce, aquele demonstra sentir certa dificuldade em gerir essas inconstâncias. São os embates constantes e singulares entre o *uso de si por si* e o *uso de si pelo outro* a que os sujeitos precisam *lançar mão* para enfrentar as *infidelidades* do meio.

Esse espaço heterogêneo, flexível, complexo, pleno de conflitos é o lugar em que se dão as interações entre os trabalhadores. É nessa interação *eu/outro* que nos detivemos para a análise na próxima seção deste capítulo.

4.2 SOBRE A RELAÇÃO *EU/OUTRO*

A teoria bakhtiniana enfatiza a natureza dialógica e social do ser humano. O sujeito se constitui na relação com o *outro*, sendo, portanto, definido pela alteridade, uma vez que o *outro* é imprescindível para a sua concepção. A interação entre interlocutores é o princípio fundador da linguagem, a qual se materializa de acordo com as necessidades enunciativas concretas, num determinado contexto histórico-social. Bakhtin/Volochínov (2009) insiste no aspecto da interação, em que a palavra, sempre que inserida em um contexto social, carrega um entrecruzamento de índices de valores, assume um caráter dinâmico, podendo ser revisitada, ressignificada, enfim, é através dela que os interlocutores avaliam-se e expressam esses valores. Importa, portanto, considerar a complexidade, a flexibilidade e a instabilidade da linguagem nas relações dialógicas entre o *eu* e o *outro*.

Ao enunciar sobre o seu fazer, numa situação própria de enunciação como é a entrevista, o pesquisado também escolhe que pontos de vista vai expor, e isso pode ser muito proveitoso para o trabalhador, pois, nesse momento, quando tem a possibilidade de se posicionar com relação às suas atividades no ambiente laboral através da fala, ele revela a realidade que vê e a interpreta. Essa interpretação/compreensão da realidade em que vive pode colocar o sujeito numa atitude bastante positiva com relação ao seu fazer, como alguém responsável, capaz de se envolver com o que realiza. Ao verbalizar sobre a atividade, o indivíduo traz as diferentes facetas do que ele faz, mostra que, em geral, ele faz muito, e esse fazer muito nem sempre é tranquilo, pelo contrário, é complexo, dinâmico, multifacetado.

Em geral, o trabalhador em atividade não para a todo instante para refletir sobre o seu fazer, nem sempre ele tem claro se o que está fazendo é uma repetição do que já fez antes ou é uma nova forma de agir. A entrevista, apesar de suas limitações – por se realizar em contexto específico e de se constituir em uma situação atípica, o que pode gerar alguns constrangimentos –, parece oportunizar aos indivíduos o questionamento sobre a sua interação e sobre a sua prática laboral. Ao fazer emergir vozes discursivas que remetem à complexidade do trabalho na relação com o *outro* (o pesquisador, a própria atividade, os colegas, a chefia, os clientes), a entrevista visa a colaborar para o (re)conhecimento da atividade do trabalhador.

Também acreditamos que o sujeito, ao participar de uma pesquisa como esta, tem a oportunidade de não apenas pensar sobre o seu fazer mas também de expor seu ponto de vista, sua maneira de ver o espaço laboral, ou seja, no momento em que lhe damos voz, ele reflete e refrata esse espaço, podendo mostrar a sua interpretação da realidade da empresa. Essa nos

parece ser uma forma de lhe dar valor como sujeito participante, ativo e capaz. Ao se sentir valorizado, esse trabalhador pode envolver-se mais com o que faz, comprometendo-se com a atividade de maneira mais profícua, tanto para ele como para os que compartilham do mesmo ambiente de trabalho.

A pesquisadora provoca a fala do trabalhador. As escolhas linguísticas feitas pelo entrevistado tornam-se, então, um meio de tomar consciência de si e de seu fazer, assim como o meio de expor ao outro essa maneira de lidar com as suas dificuldades, com as suas angústias, com os seus desafios. De certa maneira, o sujeito se afasta da situação e se vê como um agente da própria vida, é um momento de exotopia, em que ele se põe fora da situação de trabalho para observar o seu agir e refletir sobre si mesmo, em interlocução com a pesquisadora. Mas não é uma simples reflexão, o trabalhador cria significados para a realidade vivida, refletindo-a e refratando-a.

Considerando os pressupostos teóricos já desenvolvidos no segundo capítulo desta pesquisa, salientamos a importância de alguns conceitos que serão observados nas análises deste tópico, tais como, as relações dialógicas entre os discursos e os sujeitos, a entonação, os acentos de valor, a alteridade constitutiva dos sujeitos na relação *eu/outro*, a responsabilidade pelo ato ético na enunciação. Além disso, como nossas análises se baseiam nos discursos dos indivíduos em situação de entrevista, podemos destacar a visão exotópica que os trabalhadores lançam sobre o próprio fazer na interlocução com a pesquisadora. Ou seja, eles se põem de fora, em uma posição extraterritorial, para observar, refletir e analisar o seu fazer, expressando-se, principalmente, na linguagem *sobre* o trabalho (NOUROUDINE, 2002). Uma vez que a análise tem também uma orientação dialógica, fazemos interlocução com as noções que aparecem no primeiro tópico deste capítulo.

Com o propósito de discutir as relações dialógicas na interação social entre os trabalhadores da empresa de parafusos, selecionamos nove segmentos discursivos, retirados de quatro entrevistas. Prosseguimos a numeração dos segmentos, para facilitar a consulta. Para a análise deste tópico, tomamos por base as respostas dadas às seguintes questões propostas nas entrevistas (Apêndice E, n. 7, 8):

c³⁹) Quem são teus colegas de setor? Como é a tua relação com os colegas do setor em que trabalhas?

d) Na tua atividade, tens contato com colegas de outros setores da empresa? Como é a relação estabelecida com eles?

³⁹ Usamos a sequência nas letras das perguntas por questões metodológicas.

A partir das falas sobre a relação com os colegas, Leandro menciona a maneira como costuma solucionar os problemas interacionais que surgem. Observamos que o trabalhador reconhece sua irritação inicial, mas diz que ela não demora muito a passar e que logo ele tenta se aproximar de quem provocou esse sentimento, pedindo desculpas (*uso de si por si*).

Segmento 13 - Leandro:

Isso... tento... num primeiro momento... senti no momento da dor assim que floresce aquilo ali... fica irritado fica bravo... mas passou quinze... vinte minutos tento já matar aquilo ali já tento já vou falar com a pessoa não tenho vergonha de pedir desculpa mesmo sendo errado mesmo tando certo muitas vezes eu aprendi isso que muitas vezes tando certo a pessoa vai [...] porque quando duas pessoas brigam as duas acham que tão certas né... na verdade aquilo eu tô certo eu tô certo então eu não me importo... na verdade eu tento corrigir aquilo ali mesmo sendo certo oh desculpa tá eu errei contigo... oh vamo esquecer isso aí vamo trabalhar... sempre assim oh todo problema que eu tive aqui sempre tentei fazer isso aí... tentei fazer isso aí... ou se não [...] brinco com ela... tento amenizar acredito que tem que ser assim até na nossa vida [...] eu tento consertar pra não alimentar uma coisa maior... eu sempre tento consertar imediatamente o mais rápido possível enquanto é pequeno... mesmo eu sendo certo... pra mim não importa se eu tô certo ou errado eu tento consertar pra mim não é vergonha isso aí...

O entrevistado mostra gradualmente em seu discurso como se dá o conflito, narrando-o numa sequência temporal (“num primeiro momento”; “no momento da dor”; “irritado fica bravo... mas passou quinze... vinte minutos tento já matar aquilo ali”), ou seja, ele se permite um tempo para resolver o impasse e, depois disso, enfrenta-o (ou não), sujeitando-se a ser considerado “errado” para que “as coisas” se acomodem. Leandro imagina o diálogo ou faz uma simulação do que seria dito para se resolver o conflito. Seu enunciado é orientado para a resposta do *outro* (“porque quando duas pessoas brigam as duas acham que tão certas... né”). Assim, diante da presunção de que o *outro* vai se considerar “certo”, este sujeito toma a iniciativa e se antecipa dizendo “oh desculpa tá eu errei contigo... oh vamo esquecer isso aí vamo trabalhar...”. “O discurso vivo e corrente está imediata e diretamente determinado pelo discurso-resposta futuro: ele é que provoca essa resposta, presente-a e baseia-se nela” (BAKHTIN, 1993, p. 89).

Interessante ainda assinalar o modo como Leandro explica a relação entre “certo” e “errado”, palavras citadas constantemente nesse e em outros trechos da entrevista. O discurso desse trabalhador também considera de extrema importância solucionar o conflito antes que ele adquira proporções maiores, nem que, para isso, o indivíduo tenha que abdicar de estar “certo”. Este sujeito, inclusive, mostra o que aprendeu sobre as pessoas com relação a estar ou não com a razão (*uso de si pelo outro*).

A língua não é ideologicamente neutra, ela está repleta de acentos valorativos. Ao enunciar seu modo de agir diante dos conflitos, Leandro está, ao mesmo tempo, avaliando o comportamento dos outros, ou seja, seu discurso se compõe de muitas vozes que se entrecruzam, chocam-se, contradizem-se. Para Bakhtin (1993, p. 100, grifo do autor),

cada palavra evoca um contexto ou contextos, nos quais ela viveu sua vida socialmente tensa: todas as palavras e formas são povoadas de intenções. [...] a linguagem, enquanto concreção socioideológica viva e enquanto opinião plurilíngue, coloca-se nos limites de seu território e nos limites do território de outrem. A palavra da língua é uma palavra semialheia. Ela só se torna “própria” quando o falante a povoa com sua intenção, com seu acento, quando a domina através do discursos, torna-a familiar com sua orientação semântica e expressiva. [...] A linguagem não é um meio neutro que se torne fácil e livremente a propriedade intencional do falante, ela está povoada ou superpovoada de intenções de outrem. Dominá-la, submetê-la às próprias intenções e acentos é um processo difícil e complexo.

Ao estabelecer um jogo entre o “certo” e o “errado”, Leandro apropria-se dessas palavras para ressignificá-las, tentando dominar o sentido que elas têm no discurso do *outro* para que elas se adaptem à sua intenção, mas isso não é fácil nem simples. O trabalhador se contradiz claramente, quando enuncia: “na verdade eu *tento corrigir* aquilo ali *mesmo sendo certo*” (grifo nosso). Embora em seu discurso tente transparecer que não dá importância ao que é “certo” ou “errado”, a constante repetição desses termos, a ênfase colocada neles, parece nos mostrar exatamente o contrário. Talvez seja um conflito interno, um modo de agir, construído para evitar impasses maiores. O sujeito expõe suas emoções – tanto a dor como a raiva e a irritação – e se declara “sem vergonha de pedir desculpa”, o que faz, mesmo que não seja ele o *culpado*. Justifica esse comportamento pelo aprendizado em outras vivências e observações que fez sobre outras interações (“eu aprendi isso”). Esse funcionário, portanto, responsabiliza-se pelo bom andamento da relação com o *outro*, a que ele atribui um acento de valor bastante positivo.

Em outro segmento da entrevista a ser analisado, observamos a valoração de Leandro com relação ao trabalho desenvolvido pela supervisora, concordando com o modo como ela conduz as atividades no setor.

Segmento 14 - Leandro:

Tenho um bom relacionamento com a minha supervisora também... a Sílvia que tá dando oportunidade... sabe... ela é bem pelo certo na verdade... ela é bem pelo certo... gosto de trabalhar com pessoas assim... não gosto de trabalhar com pessoas... eu sempre disse pra Sílvia... Sílvia... qualquer coisa que eu tiver de errado eu quero que tu me fale já no primeiro momento e eu vou tentar consertar [...] e ela sempre foi assim... oh Leandro... tá errando em tal e tal parte eu sei que tu tens condição de melhorar... tem potencial pra melhorar... eu vou ali... trabalho em cima

daquilo ali melhora sempre tô falando pra ela oh Leandro não te preocupa no momento que eu ver alguma coisa de errado eu vou te falar... de vez em quando eu fico instigando ela... Sílvia e aí... como é que tá... não... Leandro... ótimo... o serviço tá bom no momento que não tiver eu vou te falar... isso é bom sabe de trabalhar com pessoas sinceras... porque se tu trabalha com pessoas que ah tá bom... tá bom e muitas vezes vão lá e falam outra coisa... ou falam pra outra pessoa... ali ela fala na tua frente o que tiver que te falar... entendeu... é assim que eu gosto de trabalhar com pessoas...

Notamos que Leandro, além de avaliar o trabalho da supervisora, parece precisar da aprovação dela para ver se está “certo” na condução de suas atividades. Quando o trabalhador não recebe essa aprovação explícita, chega a cobrá-la da supervisora, questionando esta colega sobre seus próprios afazeres. É a voz do *outro* que precisa ser ouvida para que o sujeito possa se sentir bem, para se constituir como um *bom trabalhador*. Leandro cita o discurso da colega e o seu como se estivessem num diálogo real, para exemplificar o modo como se comunica com ela que ocupa um cargo hierarquicamente superior ao seu.

Mais uma vez, é frequente o uso das palavras “certo” e “errado”, o que, de certa forma, reforça o prescrito ou a necessidade dele pelo trabalhador, que quer ser corrigido, por receio de que suas renormalizações não estejam satisfazendo o que esperam dele. No *uso de si por si*, o indivíduo arrisca e pode falhar. Parece-nos que aqui é justamente esse *uso* que Leandro parece temer ao perguntar à supervisora “como é que tá?”. Há a necessidade do *uso de si pelo outro*, para que ele se sinta aprovado, confortável. O funcionário se põe disponível a consertar seus *erros*, a “melhorar”.

No trecho transcrito acima, há discurso citado⁴⁰, que se mescla à narrativa do enunciador. É uma construção linguística que mistura elementos de discurso direto, do indireto e, por vezes, assemelha-se ao indireto livre. Primeiramente, ele enuncia o próprio discurso de maneira direta dirigindo-se à supervisora, como se estivesse num momento de diálogo com ela: “Sílvia... qualquer coisa que eu tiver de errado eu quero que tu me fale já no primeiro momento e eu vou tentar consertar”. A voz da supervisora é a enunciação de outra pessoa inserida no discurso de Leandro. Sua fala também é enunciada de maneira direta em três momentos: “oh Leandro... tá errando em tal e tal parte eu sei que tu tens condição de melhorar... tem potencial pra melhorar”; “oh Leandro não te preocupa no momento que eu ver alguma coisa de errado eu vou te falar”; “não... Leandro... ótimo... o serviço tá bom no momento que não tiver eu vou te falar”. O assunto dessas enunciações é o mesmo, ou seja, a avaliação do trabalho de Leandro. Entretanto essa valoração tem nuances diferentes. Parece que vai crescendo, partindo do momento em que a supervisora fala de algum *erro*, depois que

⁴⁰ Expressão empregada por Bakhtin/Volochínov (2009), explicitada anteriormente neste capítulo (p.115).

não há *erro* e, por fim, vem o elogio, embora não seja um elogio exagerado, pois há a ressalva de que falará quando não estiver bom, quando houver novamente algum *erro*. Ressaltamos, porém, que essas falas são trazidas por Leandro, ou seja, ele mesmo avalia seu trabalho usando a voz da supervisora para criar um efeito de credibilidade ao que enuncia.

Ainda encontramos citação, porém em forma de discurso indireto livre para o enunciador se referir a outras *vozes* no trecho: “porque se tu trabalha com pessoas que ah tá bom... tá bom e muitas vezes vão lá e falam outra coisa... ou falam pra outra pessoa... ali ela fala na tua frente o que tiver que te falar”. Não há aqui a preocupação com a credibilidade do que é dito, é mais uma hipótese do que propriamente um dito real. Ponzio (2008, p. 102) trata desse tipo de discurso reproduzido como “‘manipulação’ da palavra alheia”, mas não considera essa “manipulação” como algo negativo: “todo discurso é manipulação do discurso alheio porque necessariamente o pressupõe. Aquele deve recorrer a este como seu único material, visto que só pode ser concebido sobre as bases das práticas significantes que um discurso já tenha realizado”. Ou seja, independente da forma como componha o seu discurso, o falante sempre parte do discurso de outrem numa relação dialógica mútua. Ao introduzir a palavra alheia no contexto do discurso, essa palavra

estabelece com o discurso que o enquadra não um contexto mecânico, mas uma amálgama química (no plano do sentido e da expressão); o grau de influência mútua do diálogo pode ser imenso [...] Assim a formação e o enquadramento do discurso de outrem [...] exprimem um ato único da relação dialógica com este discurso, o qual determina todo o caráter da transmissão e todas as transformações de acento e de sentido que ocorrem nele no decorrer desta transmissão (BAKHTIN, 1993, p. 141).

Quando usa em seu discurso a palavra do *outro* sobre o trabalho, Leandro toma para si a responsabilidade da enunciação, estabelecendo uma relação dialógica entre os discursos e, ao mesmo tempo, mostrando a mútua influência na constituição de cada sujeito envolvido na atividade (o entrevistado, a supervisora, os *outros*). Os enunciados apresentam marcas linguísticas com acento de valor positivo em palavras ou expressões, que também trazem um tom emotivo-volitivo: “bom relacionamento”, “bem pelo certo”, “eu gosto”, “ótimo”, “pessoas sinceras”.

Respondendo à maneira como tenta resolver problemas do dia a dia, Guilherme, no excerto discursivo a seguir, diz preferir solucioná-los em conjunto com colegas ou com a ajuda da supervisora.

Segmento 15 - Guilherme:

Eu tento sempre resolver os problemas em conjunto... eu nunca tento resolver sozinho sem informar minha supervisora... né... eu nunca tento resolver sozinho sem com... conversar com o colega de depósito que trabalha comigo... o que que a gente pode fazer pra resolver pra () a mercadoria chegar... tá atrasada... então...

Podemos destacar, nesse enunciado de Guilherme, que a consulta ao *outro* lhe dá mais segurança (“eu tento resolver os problemas em conjunto”; “conversar com o colega de depósito que trabalha comigo”), ele repete que não soluciona nada sozinho (“eu nunca tento resolver sozinho”) como se *o uso de si por si* lhe soasse como um perigo, como se realmente *o uso de si pelo outro* fosse o caminho mais adequado em qualquer situação. Nessa interação, o sujeito precisa do *outro* para dividir a responsabilidade, para se sentir mais confiante. Nesse trecho, duas palavras opostas intensificam a posição de Guilherme: “sempre” e “nunca”. Ele ressalta que “sempre” tenta “resolver os problemas em conjunto”, embora esse “conjunto” se alterne entre a supervisora e o seu colega de setor (“sem informar minha supervisora”; “sem com... conversar com o colega”). Essa ideia é enfatizada quando o funcionário repete “eu nunca tento resolver sozinho”. A citação direta demonstra a presença do diálogo nas enunciações deste trabalhador: “o que que a gente pode fazer pra resolver pra () a mercadoria chegar... tá atrasada... então...”. É seu discurso em relação dialógica com o discurso do *outro*.

Quando fala dos conflitos que tem com o setor das televidas, Guilherme usa palavras que remetem a algum *erro* de forma recorrente. Ele tenta, em todos os momentos, justificar esse *erro*, colocando-o como algo genérico, ao usar como sujeitos desse *erro*, “a gente”, “o funcionário”, “a pessoa”.

Segmento 16 - Guilherme:

É... com o televidas tem... um ... um assim... um atrito por... assim... eles tão pedindo o material pra gente... né... e aí o cliente tá na linha... então eles ligam o ramal e ligam pra nós... oh... o cliente já tá na linha... pra lá lá... pra lá lá... papo corrido... tá acontece em qualquer em outra empresa a gente errar... porque se tu faz um serviço com calma... e tu te concentra naquilo... tu faz perfeito... agora tu tá fazendo três função ao mesmo tempo e aí a pessoa vem () um pouquinho material separando o material () aí tinha que atender o telefone... o momento tocava o telefone... ah o que tu precisa () aí tu já te esqueceu que o vendedor te pediu... do balcão... ah me vê tal material aí () atende o telefone... aí fulano te pede outra coisa... então fica uma coisa assim... às vezes tu te esquece de pegar o material... aí acontece o erro do funcionário... às vezes... ah tem material... aí tu vai lá na correria tu olha assim... acontece de a pessoa errar... né... ah não tem... aí o material no caso tem... porque tu já não tá concentrado tu tá fazendo vários ()...

Prosseguindo na análise de mais um segmento retirado da entrevista feita a Guilherme, podemos constatar que ele estabelece, nesse enunciado, múltiplas relações (com as televidas, com o cliente, com o vendedor do balcão, com o “fulano”) além de demonstrar que desempenha diferentes funções ao mesmo tempo. São os *outros* que aparecem em seu

trabalho e demandam suas práticas laborais. O caráter dinâmico das atividades e a simultaneidade de ações se revelam em muitas marcas linguísticas, como as que destacamos nos trechos que seguem: “eles *tão pedindo* material”; “*então* eles ligam”; “papo corrido”; “*ai* fulano te pede *outra coisa*”; “*agora tu tá fazendo três função ao mesmo tempo*”; “*tinha que atender*”; “*tocava o telefone*”; “*tu tá fazendo vários*”. Depreendemos que o sentimento de impotência deste sujeito diante das exigências do meio o angustia. As múltiplas tarefas a que tem que atender perturbam este trabalhador, ele se sente extremamente pressionado. A voz do *outro*, ao lembrar que “o cliente tá na linha”, repetido, na forma de discurso direto citado junto à narrativa, em “oh... o cliente já tá na linha”, faz com que o sujeito perca a calma, desconcentre-se e não consiga fazer o trabalho “perfeito” como ele gostaria. É interessante como esse discurso do funcionário, marcado pela dinamicidade, com o emprego de citações mescladas a ações, consegue transmitir a complexidade de afazeres, de cobranças, não apenas as do meio e as dos colegas mas também as internas. Guilherme sente os riscos que precisa correr, as decisões que precisa tomar, as responsabilidades que advirão daí, porém isso tudo é muito difícil para ele.

Nessas relações dialógicas, esse sujeito em conflito permanente parece não conseguir gerir as dificuldades. Guilherme se sente pressionado tanto pelos colegas que lhe exigem pressa na realização de suas atividades – o que ocasiona “um atrito” com o setor das televidas – quanto pela necessidade de atuar em mais de uma função ao mesmo tempo, algo que o leva a esquecer o que estava sendo pedido, provocando o “erro do funcionário”. A calma e a concentração fazem falta para o trabalhador se sentir capaz de realizar suas atividades da maneira como gostaria. Este sujeito se cobra a perfeição como uma possibilidade se estivesse em um ambiente diverso (“porque se tu faz um serviço com calma... e tu te concentra naquilo... tu faz perfeito...”). Assim, Guilherme estabelece um drama para si mesmo, pois o meio laboral do qual faz parte é dinâmico, extremamente heterogêneo. Não parece nada confortável para este funcionário a flexibilidade e a agilidade que a empresa exige dele. Além disso, há sempre o risco de falhar, de errar, de fracassar em qualquer atividade. Mesmo se estivesse no ambiente *ideal*, sonhado, este trabalhador não seria jamais perfeito. Entretanto, se lhe fosse dada a oportunidade de falar claramente sobre seus conflitos, será que este indivíduo não teria outro espaço para realizar suas tarefas? Estará ele desempenhando aquilo que realmente gostaria? Será possível buscar uma alternativa mais condizente com o seu modo de ser e de agir? Guilherme nos passa a impressão de se sentir mero executor de tarefas, a quem não é dado o direito de “errar”, de fazer sua atividade no seu ritmo, para poder aprimorá-la.

Também na fala de Marcos, encontramos a referência reiterada à palavra “erro”. Parece dar extrema importância a ela, tanto para falar de si como para falar do *outro*.

Segmento 17 – Marcos:

Me dou com todo mundo mesmo... sou um cara que... se eu vejo que tá fazendo uma coisa de errada... eu chego e te bato no teu ombro... olha tá fazendo uma coisa errada...

.....
Até hoje mesmo... o cara tava fazendo uma coisa errada e eu disse... tchê... tá fazendo coisa errada...

.....
Assume teu erro... fica mais bonito... eu sou assim

.....
De assumir meu erro... prefiro assumir meu erro... às vezes tu toma três ou quatro xingão... e botam num erro só teu...

.....
Se tivesse chegado e começado... tchê... eu errei...tinha ficado mais bonito...

.....
Se não... tu vai errar sempre... eu costume não ter mas...erro todo mundo tem...

Observamos, a partir dos enunciados de Marcos, que ele se reconhece não apenas como sendo capaz de errar mas também como alguém que pode e deve apontar o “erro” do *outro* para que ele possa se corrigir. Salienta ainda que o fato de assumir o erro é primordial (“fica mais bonito”). Para este sujeito, a boa interação pode se relacionar ao fato de poder dizer ao colega francamente que ele errou. O funcionário se expõe – será bem interpretado? – mas não se intimida, julga estar fazendo o que deve. Dá a impressão de se sentir importante para a constituição do *outro*, enaltecendo uma característica pessoal que julga essencial ensinar ao *outro*. Marcos tenta passar ao *outro* a sua maneira de solucionar o problema, por parecer considerá-la mais adequada, ao dizer: “assume teu erro... fica mais bonito... eu sou assim”. Depois de aconselhar e justificar sua recomendação, o trabalhador demonstra que também age assim, ou seja, se ele é “assim”, julga que pode esperar dos *outros* o mesmo comportamento.

A citação direta que esse enunciatador faz de seu diálogo com o *outro*, inclusive relatando algo que pode ter acontecido no mesmo dia, dá um efeito de maior credibilidade ao que enuncia. Marcos repete a advertência que faz ao colega (“olha tá fazendo uma coisa errada... tchê...”; “tá fazendo coisa errada...”), para apresentar depois a fórmula que usa e aconselha o *outro* a fazer (“assume teu erro... fica mais bonito”; “prefiro assumir meu erro”) e chega a sugerir a forma de enunciar isso: “tchê... eu errei...”. O emprego da expressão regionalista “tchê” demonstra um efeito de proximidade que o funcionário declara ter ao se referir ao *outro*, reforçada ainda pela atitude de *bater no ombro*. No final desse trecho, é relevante notar que Marcos, depois de ter se colocado no mesmo nível do colega, como alguém capaz de errar, em um nível um pouco mais elevado por ser capaz de aconselhar e por assumir seu erro,

ou seja, por fazer a coisa “certa” e ensiná-la ao outro, para que ele não persista no “erro” (“Se não... tu vai errar sempre”), assume a postura de alguém que quase não erra (“eu costume não ter mas...erro todo mundo tem”). Relacionando o discurso de Marcos ao de Guilherme, notamos que suas valorações quanto ao próprio comportamento e à relação *eu/outro* é bem diferente: enquanto para Marcos o *uso de si por si* é o mais seguro, tanto que ele o cita como referência para que o *outro* faça esse *uso* também em seu dia a dia laboral, Guilherme demonstra um relacionamento conturbado, conflituoso, marcado pelas cobranças do *outro*, num embate permanente entre o *uso de si por si* e o *uso de si pelo outro*.

Ao se referir a interações, Marcos novamente considera a conversa com o *outro* de suma importância. A maneira direta de lidar com as dificuldades parece ser seu ponto-chave para solucionar problemas. Embora um pouco confuso, o trecho abaixo representa essa preocupação.

Segmento 18 – Marcos:

A princípio () problemas tipo assim... falaram isso... eu procuro ir direto na pessoa... procuro nós resolver entre nós mesmo conversando do que deixar chegar no supervisor...

Assim que eu () tento conversar assim com nós... tem tal coisa desarrumada se chega ali... na Sílvia pra dizer assim... oh... Sílvia... tá desarrumado... não tem () tá desarrumada () eu tento lidar assim...

Não... é só mais desarrumação tem uns que deixam...

Isso... deixam umas coisinha errada...

Eu lido assim sempre... às vezes as pessoas dizem assim... pô o rapaz não tem personalidade... mas o que eu já fui nessa minha vida... já juntei garrafa...

Quando se refere a falas, talvez conversas maldosas, de *outros*, percebemos, na enunciação de Marcos que ele opta por *tirar a limpo* com quem disse (“eu procuro ir direto na pessoa”). Embora nos pareça um pouco confusa, na segunda parte do segmento, o funcionário diz que prefere resolver os problemas com colegas (“tento conversar assim com nós”), sem se reportar ao superior, estabelecendo uma possibilidade (“se chega ali”) e usando a citação direta para concluir o que seria enunciado por alguém que poderia reclamar para a supervisora (“oh... Sílvia... tá desarrumado”), mas nega esse tipo de atitude (“não tem”). A voz do *outro* se faz ouvir no discurso de Marcos, quando ele se refere a avaliação que fazem de seu modo de ser (“as pessoas dizem assim... pô o rapaz não tem personalidade”). Ao citar essa avaliação pessoal negativa que julga vir do *outro* (“pô o rapaz não tem personalidade”), este sujeito se

justifica pelo comportamento, de uma maneira um pouco dramática: “mas o que eu já fui nessa minha vida... já juntei garrafa”.

É bem possível que o resolver problemas entre os pares seja um já-dito entre os funcionários da empresa de parafusos, embora a função da supervisora tenha um peso importante, quando não há outra solução. É o que se observa no seguinte excerto enunciativo, retirado da entrevista de Guilherme, quando ele menciona a forma de resolver alguma dificuldade no trabalho diário.

Segmento 19 – Guilherme:

Aí a gente conversa... eu falo com o guri que trabalha comigo lá... a gente conversa com supervisor... a gente meio que... meio que toma uma xingada... mas... a xingada tem um tem um...

*.....
Não... mas é... então vamo fazer o seguinte... a próxima vez pede os guri... pros guri da mesa virem te ajudar aqui () porque às vezes a gente não consegue ter o tempo de pensar... entendeu? porque a gente tava na correria... pô não tá indo essa mercadoria... a gente nem raciocina pedir ajuda pra alguém... do outro setor... porque é muito importante... tipo a gente tá precisando de ajudante... os vendedor tão tudo parado lá na frente... não tem um cliente... pô a gente na maior correria... pô vou pedir pra um vendedor me ajudar... a mesa a carregar esse material aqui pra frente... às vezes a gente não consegue... então a gente... pô... podia ter pedido ajuda... às vezes acontece... acontece né em qualquer lugar... acontece de a gente não lembrar... não lembrar... né?...aí é um erro do funcionário... mas é um erro assim por ()...*

Podemos entender, a partir desse enunciado de Guilherme, que primeiramente ele conversa com o colega (“aí a gente conversa... eu falo co o guri que trabalha comigo lá”), mas parece que eles não conseguem chegar a uma solução, então precisam do auxílio do supervisor e recebem uma “xingada” dele (“a gente conversa com supervisor”; “meio que toma uma xingada”). É o *uso de si por si* e o *uso de si pelo outro* imbricados novamente. O sujeito enuncia suas ações de maneira dinâmica, retratando uma realidade complexa em que não dá tempo de pensar no que fazer (“às vezes a gente não consegue ter o tempo de pensar”; “a gente nem raciocina”; “acontece de a gente não lembrar”). Segundo a enunciação de Guilherme, ele e seu colega são repreendidos pelo supervisor: “a gente meio que... meio que toma uma xingada”. A seguir parece que a fala do supervisor, em forma de citação direta, aponta-lhe um caminho: “então vamo fazer o seguinte... a próxima vez pede os guri... pros guri da mesa virem te ajudar aqui”.

As escolhas linguísticas feitas por este trabalhador remetem a um sujeito em constante tensão, pressionado pela dinamicidade do meio e pelas exigências do *outro* e de *si mesmo* (“às vezes a gente não consegue”). Guilherme também se cobra e, ao mesmo tempo, justifica-se. O que ele podia ter feito e não fez para evitar o “erro” (“então a gente... pô... podia ter

pedido ajuda”), porém as *infidelidades do meio* não lhe permitiram, e o trabalhador, angustiado, lamenta-se: “às vezes acontece... acontece né em qualquer lugar... acontece de a gente não lembrar... não lembrar... né?... aí é um erro do funcionário... mas é um erro...” Novamente a lembrança do “erro” a martirizar. E a repetição do “né” como a pedir confirmação, seja de quem for: do interlocutor, do colega, do supervisor e até de si mesmo. Suas escolhas aparecem permeadas de conflitos, indecisões; seu dizer está repleto de outras vozes, é internamente dialogizado. Também percebemos, nesse enunciado, a comparação, mesmo que sutil, entre a atividade no setor em que Guilherme está trabalhado e a de colegas: enquanto o seu setor é dinâmico, exigindo agilidade e rapidez (“pô a gente na maior correria”), os vendedores estão parados (“os vendedor tão tudo parado lá na frente... não tem cliente”). Há valoração negativa do trabalho do *outro*: enquanto há necessidade de ajuda em um setor, o *outro*, mesmo parado, não se dispõe a auxiliar. Sem mencionar explicitamente essa crítica, parece-nos que Guilherme a deixa nas entrelinhas. O enunciador prefere ressaltar o fato de não lembrar de pedir ajuda (“acontece de a gente não lembrar... não lembrar... né?”) a pôr em prática esse pedido. Talvez solicitar auxílio seja difícil para ele.

Luís Felipe, ao enunciar sobre problemas de interação, demonstra um modo de reagir diferente dos colegas. Em vez de enfrentar e/ou conversar sobre o problema, ele prefere *virar as costas a bater boca*. Entretanto esse mesmo funcionário também responde que, primeiramente, prefere conversar com o colega com o qual o conflito se deu. Se não conseguir resolvê-lo, opta pelo silêncio e não *dá queixa* a seu supervisor.

Segmento 20 – Luís Felipe:

É que eu não sou muito... é difícil assim porque eu não sou muito de... de... eu não bato de frente com ninguém... né... eu... a minha arma mesmo... a minha maior defesa é assim... eu viro as costas e saio caminhando... eu não discuto não bato boca... com ninguém até na minha vida pessoal... em casa assim... sou assim... sou tranquilo não sou de...

.....
Geralmente eu vou conversar com a pessoa... né... procuro não passar pelo supervisor... é uma coisa que eu procuro não passar... né... vamos supor... ter que chegar no supervisor e dizer... fazer uma queixa do colega tal... procuro me acertar com ele... se não der certo... eu simplesmente isolo um pouco o cara ... falo só o que tem falar... temo que pegar essa coisa... então digo oh vamo pegar essa coisa... só isso que eu vou dizer... não vou estender o assunto... é só isso... procuro não bater de frente... né... não bater de frente... porque aí o cara perde a educação... já perde tudo... já perde os limites também... aí fica meio complicado...

Mesmo que possa parecer um pouco confuso em princípio, notamos, no discurso de Luís Felipe, certa segurança no seu modo de agir e se posicionar. Este sujeito usa uma linguagem firme, com uma entonação expressiva ao empregar o pronome em primeira pessoa,

demonstrando estar falando de si mesmo como de alguém que ele realmente conhece, que já sabe como agir, que já tem o seu *uso de si por si* bem claro (“eu não sou muito”; “eu não bato de frente”; “a minha maior defesa é assim”; “eu viro as costas e saio caminhando”; “eu não discuto”; “sou assim”). Ele avalia seu modo de ser, considerando-se “tranquilo”, mas a valoração que faz, através de outros adjetivos (“difícil”, “complicado”) ou de expressões como “a minha arma”; “a minha maior defesa” para analisar a situação de conflito, demonstra que não é tão fácil lidar com essas dificuldades, tanto que ele precisa se defender. Ao enunciar sobre a sua maneira de agir, Luís Felipe reforça a ideia de não reclamar do colega com o supervisor repetindo: “procuro não passar pelo supervisor... é uma coisa que eu procuro não passar”. Embora não de forma explícita, ele avalia como negativa a suposição de falar com o supervisor sobre o conflito (“vamos supor... ter que chegar no supervisor e dizer... fazer uma queixa do colega tal”). O *outro* entra na sua constituição, mas este trabalhador não se deixa levar: “procuro me acertar com ele... se não der certo... eu simplesmente isolo um pouco o cara ... falo só o que tem falar”. Para justificar esse comportamento, Luís Felipe argumenta que, se “bater de frente”, “o cara perde a educação... já perde tudo... já perde os limites também... aí fica meio complicado”. Notamos que, nessa justificativa, o enunciador transforma o *eu* em “o cara”, que corre o risco de perder tudo se se deixar levar pelas discussões que considera inúteis. Mas este “cara” não é o mesmo mostrado anteriormente – “isolo um pouco o cara”, em que a referência é feita a algum colega com quem o trabalhador possa ter tido um conflito.

No último excerto discursivo analisado, Luís Felipe menciona um exemplo de interação conturbada, em que o negativismo do colega o afetava.

Segmento 21 – Luís Felipe:

Pela maneira dele se portar... né... porque quando... quando eu peguei aqui tinha essa perspectiva da contagem... e a maioria dos que estavam aqui dos mais antigos não acreditavam que ia dar certo... não... vai contar... vai dar tudo errado daqui a pouco... tem problema... não vai dar cem por cento... mas era demais... isso não vai dar certo... isso não vai... passavam o dia inteiro negativo então é uma coisa que também te contagia tu acaba () o cara tá tanto tempo aqui... começa até a acreditar naquilo... ele tava sempre assim... tudo que ele ia fazer... ele fazia... não era uma coisa bem feita... é tudo tipo assim aquela coisa... vou fazer porque eu sou obrigado... então fica meio complicado trabalhar com um cara assim fica meio complicado... foi o único que eu tive algum atrito... os outros eu tive uma discussão... alguma coisa foi tudo...

Opa! desculpa... tava ligado... o erro foi meu... né... mas eu assumo não tem problema... um erro é normal... eu não vou errar... não vai ser a primeira nem a última... vou ter vários erros durante... só que é aquela coisa ele tinha... não sei era um cara meio estranho... acho não era bem resolvido... acho ... não sei bem...

Problema dele... um cara bem estranho na maneira dele ser assim... um cara meio... mas foi o único... é claro tem aquela coisa do dia a dia...

Podemos constatar pelo enunciado acima que Luís Felipe, quando era novo na empresa (“quando eu peguei aqui”), sofreu a interferência do posicionamento do colega ou do grupo. Ao criticar o comportamento pessimista do *outro*, o entrevistado parece sentir-se contagiado pela sua visão negativa. Começa falando que esse pessimismo era comum aos que estavam há mais tempo na empresa (“a maioria dos que estavam aqui dos mais antigos não acreditavam que ia dar certo”), depois especifica e se detém em um só sujeito. O peso do negativismo está bem marcado linguisticamente, pela citação que Luís Felipe faz das vozes dos outros: “vai dar tudo errado”; “isso não vai dar certo... isso não vai”. O acento valorativo é tão marcante, que o próprio sujeito passa a se questionar (“passavam o dia inteiro negativo então é uma coisa que também te contagia”), desconfiando que os mais experientes podiam ter razão (“começa até a acreditar naquilo”), afinal os *outros* que enunciavam já estavam na empresa há mais tempo, e isso, de certa forma, poderia lhes dar certa autoridade no dizer (“o cara tá tanto tempo aqui”). Notamos que as dúvidas de Luís Felipe nesse primeiro momento de inclusão na empresa são afetadas pela voz do grupo, a que ele dá um acento valorativo negativo mas, no próprio discurso, ele contesta o pessimismo geral com a sua voz (“tem problema... não vai dar cem por cento... mas era demais”). Continuando a análise, notamos que o discurso do funcionário passa do geral, ou seja, da avaliação do comportamento do grupo, para particularizar o conflito, referindo-se a um colega específico. A transição do geral pra o particular nesse enunciado pode ter sido feita linguisticamente quando o sujeito enuncia o “ele tava sempre assim” ou anteriormente quando usa a expressão “o cara”, mas, pelo contexto discursivo, podemos pensar em “o cara tá tanto tempo aqui”, como uma referência aos que estavam há mais tempo na empresa (“e a maioria dos que estava aqui dos mais antigos”). Essa expressão aparece mais adiante (“um cara assim”), mas aí fica nítida a referência ao colega com quem Luís Felipe teve um problema de relacionamento. Na avaliação ao colega trazida na fala de Luís Felipe, notamos que este funcionário vê o *outro* como alguém desmotivado e negativo (“tudo que ele ia fazer... ele fazia... não era uma coisa bem feita”; “vou fazer porque eu sou obrigado”). O “atrito” tido com o colega pessimista, que este enunciador menciona, é considerado mais grave que uma “discussão”, pois “os outros eu tive uma discussão... alguma coisa foi tudo”.

O trabalhador continua a comentar o “atrito”, mesclando a citação direta e a narração: “opa! desculpa... tava ligado... o erro foi meu... né... mas eu assumo não tem problema”; “não sei era um cara meio estranho... acho não era bem resolvido... acho... não sei bem”. A

repetição do “acho” e da expressão “não sei” e o advérbio “meio” dão pistas de certa cautela na avaliação que Luís Felipe faz do *outro*. Embora demonstre essa cautela nesse trecho do enunciado, não a encontramos quando o trabalhador conclui que o “problema” era “dele”, e reitera sua avaliação negativa do colega, sem amenizá-la, inclusive usando duas marcas linguísticas para intensificar a estranheza do *outro* (“um cara *bem* estranho na maneira dele ser *assim*”; grifo nosso).

Com relação à palavra “erro”, ela aparece reiteradamente no discurso analisado. Luís Felipe dá-nos a impressão de reconhecer e assumir o “erro” (“o erro foi meu... né... mas eu assumo não tem problema... um erro é normal”). Depois o sujeito se justifica, argumenta, como a tentar se redimir “não vai ser a primeira nem a última... vou ter vários erros durante”. Mas o enunciador tenta se isentar da responsabilidade pelo “erro”, quando a transfere para o colega por suas características consideradas problemáticas (“um cara meio estranho... acho não era bem resolvido... acho... não sei bem”) e por ter sido o “único” a gerar conflito (“mas foi o único”).

Estabelecendo relações dialógicas entre os nove enunciados analisados no segundo tópico deste capítulo, percebemos a importância da relação *eu/outro* para a constituição do sujeito enunciativo. Em geral, são situações de conflito que se apresentam, e algumas maneiras encontradas para a solução se assemelham entre os entrevistados. Todos declaram que a primeira medida adotada é o diálogo com os envolvidos diretamente. Entretanto, há diferenças no encaminhamento ou no prosseguimento das negociações. Leandro, por exemplo, além de ressaltar o bom relacionamento com a supervisora, cuja avaliação ele requisita constantemente, diz tomar a iniciativa do acordo com colegas, com o pedido de desculpas, sem se importar em ter ou não razão. O discurso de Guilherme, por sua vez, embora contenha a preferência pelo diálogo com os colegas num primeiro momento, depois revela a necessidade de buscar apoio no supervisor. Notamos que a polivalência, a flexibilidade e a presteza, reveladas, nos enunciados de Guilherme, como exigências do meio laboral em que está inserido, afetam seu comportamento tanto nas relações interpessoais quanto no desempenho de suas múltiplas tarefas. Nas falas de Marcos observamos a prioridade da conversa com o *outro*, em que ele aconselha os colegas a seguirem seu modo de agir, como uma forma modelar de resolver problemas. No discurso de Luís Felipe, constatamos outra maneira de tratar dos conflitos quando a conversa não soluciona. Nesse caso, ele prefere a indiferença ao *outro*, mantendo um relacionamento estritamente profissional. Com relação a pistas discursivas, em vários enunciados, constatamos a presença de palavras carregadas axiologicamente, como “certo”, “errado”, “erro”, “coisa errada”,

“errar”, mostrando o peso dessas avaliações tanto para a constituição do individual como do coletivo. Esse *outro*, que aparece nas enunciações, representado por várias marcas linguísticas – das quais citamos algumas como a segunda pessoa do singular (às vezes usada para representar o *todo* ou a própria interlocutora/ investigadora), as expressões *a gente* ou *o cara*, (em que o trabalhador se insere em alguns momentos), o *tchê*, alguns pronomes indefinidos (*todo* o mundo, *todos*) – pode ser o colega de setor, o supervisor, o funcionário das televidas, o vendedor, o cliente ou a entrevistadora.

Percebemos, assim, o quão complexas são as interações entre os sujeitos, há inúmeros conflitos em uma ambiente laboral como o que investigamos. Cremos que isso não se limite a este ambiente em particular, mas que seja o mais frequente quando há muitos sujeitos envolvidos, com sua diversidade de saberes, de vivências, de valores, que nunca são únicos, uniformes e definitivos. É do humano, é da própria vida, estar em relação, estabelecer contatos e, conseqüentemente, criar controvérsias, avaliações diferentes, pontos de vistas antagônicos, ou seja, cada um interage de uma maneira particular. Foi isso que observamos nessas análises. Mesmo colocados em situações que poderiam ser semelhantes, cada entrevistado apresenta uma maneira própria, singular de resolver e/ou enfrentar os conflitos nas suas relações dialógicas.

Com este capítulo de análise e reflexões sobre a atividade de trabalho em uma empresa comercial, tentamos focar as variabilidades do meio e a maneira como os funcionários tentam resolvê-las através do *uso de si por si* e o *uso de si pelo outro*, fazendo um debate de normas e lançando mão de *saberes constituídos e investidos* na situação laboral concreta. Também abordamos as relações dialógicas que se expressam nos enunciados sobre o trabalho em sua complexidade, observando como elas entram na constituição do sujeito trabalhador. São análises que não pretendem ser únicas em nenhum momento. Não temos a pretensão de fornecer, com este estudo, nenhuma resposta pronta ou solução mágica para a problemática apresentada como demanda da gerência da empresa. Nossa proposta é que, a partir do espaço que se criou para dar voz ao trabalhador, tenha sido suscitada alguma reflexão e que novos espaços de dizer sejam criados para que as relações dialógicas se concretizem na troca entre os saberes, tanto entre os funcionários dos diversos setores quanto com a gerência. Dessa forma, ao se sentirem valorizados, prestigiados, ouvidos, esses trabalhadores podem envolver-se mais com o que fazem no dia a dia laboral.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Iniciamos estas considerações que dão acabamento à nossa tese com uma citação retirada da apresentação de uma obra escrita por Costa et al. (1984, p.x): “A única benevolência que esperamos do leitor é a de que julgue este trabalho pelo que ele fez e não por aquilo que poderia ter feito... se fosse outro trabalho”. Sabemos que seremos julgados, pois a avaliação faz parte do protocolo de defesa e de conclusão de um curso de pós-graduação em nível de doutorado. E o trabalho que apresentamos é este, o qual, depois de idas e vindas, de rabiscos, de rascunhos, de corta-recorta-cola, exclui, refaz, escreve, reescreve, lê, relê, chegou a uma versão final.

Estamos numa etapa importante desta pesquisa, o momento crucial para a sua concretização como uma tese de doutorado deste programa de pós-graduação. Passamos pela elaboração do projeto, pela seleção do doutorado, cursamos disciplinas, realizamos inúmeras leituras – que nunca serão suficientes – participamos de muitos congressos, apresentamos nosso projeto no Comitê de Ética em Pesquisa desta universidade e então demos início à nossa investigação.

A partir da demanda de uma empresa de médio porte, que comercializa parafusos, ferramentas e material de ferragem, – cuja queixa principal é a falta de envolvimento dos trabalhadores – e de muitos questionamentos acerca de assunto tão instigante – as relações dialógicas em situação de trabalho –, fomos ao campo de pesquisa, no qual realizamos oito entrevistas e duas observações *in loco*. Tivemos a facilidade de encontrar um ambiente propício e de portas abertas para nossa investigação, onde pudemos contar com o apoio tanto da gerência quanto das equipes administrativa e de supervisão. Fomos também contemplados com a disponibilidade e o interesse dos funcionários que foram voluntários nesta investigação. Embora no início tenhamos tido certo receio de não conseguirmos conquistar a confiança de nossos sujeitos de pesquisa pela proximidade familiar com a gerência da empresa, cremos que esse temor se dissipou no momento das entrevistas em que cada trabalhador expôs suas experiências, suas dúvidas, seus anseios, suas expectativas, suas críticas. Enfim, sentimo-nos satisfeitos por ouvir a voz e a emoção dessas pessoas. Inclusive um dos trabalhadores, ao final da entrevista, quando perguntamos se queria acrescentar algo, surpreendeu-nos com sua explanação:

eu acho que é importante esse tipo de entrevista pra saber o que que o funcionário pensa... né... às vezes assim oh... eu sei que a senhora é irmã da Dona Lúcia... mas a senhora não é a Dona Lúcia... a dona da empresa... então é complicado às vezes

pede uma opinião... e a pessoa talvez fique pensando... pô... mas será que a minha opinião vai ser bem aproveitada ou vai ser mal vista... né?... até mesmo por tu ter uma opinião... porque essa relação patrão funcionário é complicado... complicado... porque às vezes a gente não sabe até onde é o teu limite... às vezes o patrão não sabe aonde é o limite dele... existe... né... esses dois fatores assim... então é complicado conversa... eu acho pelo que eu entendi essa pesquisa vai ser geral... vai ser global... vai passar ela pra... pra... como é que se chama?...

*.....
Isso... e a senhora vai passar pra outros e esses outros vão usar essa pesquisa pra saber como é o ambiente... patrão funcionário seria mais ou menos por aí... né... eu acho que é importante... pra globalizar até... né... pra melhorar...*

Com um posicionamento tão positivo com relação ao que almejávamos fazer, pareceu-nos relevante o que estávamos tentando comprovar, ou seja, a importância da criação de espaços de dizer para os trabalhadores dessa empresa. Acreditamos que, em geral, no contexto de nossa sociedade, na *modernidade líquida* (BAUMAN, 2001) em que o trabalho não é mais visto como o centro das atividades dos indivíduos, em que os trabalhadores, conforme Reich (1994), tendem a ser as partes mais dispensáveis, disponíveis e mais fáceis de substituir do sistema econômico, é possível compreender por que eles não se envolvem com o que fazem ou com a empresa. Para ao menos amenizar essa situação, cremos que, se oportunizarmos ao trabalhador um espaço de diálogo em que ele possa expor suas dúvidas, suas aflições, suas sugestões, suas vivências, poderemos encontrar um sujeito que se importe, que se responsabilize, que se envolva, enfim, que se sinta participante ativo de seu ambiente de trabalho, confiante em seu valor, capaz de também valorizar o *outro* e o trabalho como constitutivo de sua vida.

Retomando o problema inicial desta pesquisa, que partiu da demanda da empresa de parafusos e nos instigou a realizar a investigação, elaboramos algumas questões que nortearam nosso estudo. A queixa do não envolvimento dos trabalhadores com o seu fazer e a alta rotatividades dos funcionários nesse ambiente laboral levaram-nos a questionamentos sobre as condições de trabalho, sobre os comportamentos individuais e coletivos dos sujeitos envolvidos, sobre o papel do trabalho na vida das pessoas na contemporaneidade, sobre a complexidade do meio laboral e das relações entre os indivíduos, sobre a responsabilidade da empresa e do trabalhador nessa problemática.

Esses questionamentos nos induziram a algumas suposições que poderiam explicar, em parte, a demanda da empresa. Compreendemos que um problema tão complexo não poderia ter apenas uma causa, mas que vários fatores poderiam influenciar o comportamento dos trabalhadores que a gerência considera inadequados. Assim, ponderamos algumas hipóteses. Parece-nos que a mudança do mercado laboral nos últimos anos, que se caracteriza principalmente pela flexibilidade, tem levado os trabalhadores a mudarem seu posicionamento

em relação ao trabalho. Dentro desse contexto, o trabalhador não se sente indispensável e seguro no cargo que ocupa, por isso não põe o trabalho no centro de suas prioridades, sabendo que poderá ser demitido a qualquer hora ou que, se não estiver de acordo com as normas, poderá pedir demissão, ou ainda, simplesmente, provocar a própria demissão, não cumprindo horários, faltando sem motivo justificado. Além disso, pode ser que a empresa não propicie condições para que o funcionário reflita e debata com colegas e com a própria gerência sobre o seu fazer e o seu papel no meio em que está inserido.

A partir dessas hipóteses, elaboramos o objetivo geral desta pesquisa que consistiu na análise, sob o ponto de vista enunciativo-discursivo, de características da atividade do trabalhador nessa empresa, de modo a contribuir para o (re)conhecimento da atividade laboral, levando em conta a complexidade da relação *eu* (trabalhador)/*outro* (colegas, chefia, prescritos etc.).

No que diz respeito aos objetivos específicos, propomos, a partir dos discursos dos trabalhadores nas entrevistas: a) verificar como aparece o debate de normas em sua atividade, observando aspectos dos *saberes constituídos* e dos *saberes investidos*; b) verificar como se dá o *uso de si por si* e *pelos outros* nessa atividade; c) verificar como o trabalhador se envolve com seu trabalho, observando relações dialógicas que aparecem na linguagem dos sujeitos *sobre* o trabalho.

Para desenvolver esses objetivos, embasamo-nos na teoria dialógica bakhtiniana, que concebe a linguagem como heterogênea, dinâmica e pluridiscursiva, e nos estudos ergológicos sobre o trabalho, que veem a atividade laboral em sua complexidade e reconhecem a importância da análise da linguagem para melhor compreendê-la.

Com referência à metodologia, desenvolvemos uma pesquisa qualitativa, que aborda um estudo de caso. Entre os procedimentos metodológicos, utilizamos a entrevista – pela necessidade de ouvir o trabalhador – e a observação de campo – para compreender melhor o ambiente de trabalho.

Segundo Pais (2001, p. 125), a análise “reside na suposição de que a decomposição de um fenômeno é o melhor procedimento para o compreender”. Através de um trabalho interpretativo, que começou desde o momento da entrevista, continuou na sua transcrição, nas observações de campo e na reflexão solitária de pesquisadora, tentamos “decompor” a complexa heterogeneidade que cerca o campo do trabalho. Surgiram descontinuidades, rupturas, perdas, reciclagens e transferências de sentidos. Surpreendemo-nos, sobretudo, com a complexidade que permeia a relação dos sujeitos, principalmente num meio como o do trabalho em que as interações são constantes e conflituosas.

De acordo com Bakhtin (1993, p. 98-99),

todas as linguagens do plurilinguismo, qualquer que seja o princípio básico do seu isolamento, são pontos de vista específicos sobre o mundo, formas da sua interpretação verbal, perspectivas objetais, semânticas e axiológicas. Como tais, todas elas podem ser confrontadas, podem servir de complemento mútuo entre si, oporem-se umas às outras e se corresponder dialogicamente.

Sendo assim, ao darmos espaço para os trabalhadores falarem sobre o trabalho, ouvimos seus pontos de vista sobre o mundo do trabalho, suas reflexões e refrações, que estão repletas de valores, de vivências, de sentidos próprios, de singularidades, de ressignificações. Quando realizamos nossa análise, também deixamos transparecer nossos acentos de valor, nossos pontos de vista. Como já vimos, não deve haver a fusão desses pontos de vista, mas uma relação dialógica, em que a multiplicidade de vozes, o plurilinguismo, se faz presentes numa interação mútua.

Além disso, numa investigação como esta, em que as trocas languageiras entre os sujeitos são imprescindíveis, sabemos que efeitos são produzidos não apenas sobre o entrevistado mas também sobre o entrevistador. Os momentos de empatia e exotopia são muito importantes. Para Amorim (2006, p. 101), “o conceito de exotopia designa uma relação de tensão entre pelo menos dois lugares: o do sujeito que vive e olha de onde vive, e daquele que, estando de fora da experiência do primeiro, tenta mostrar o que vê do olhar do outro”. Dessa forma, numa situação de pesquisa, há “sempre um movimento duplo: o de tentar enxergar com os olhos do outro e o de retornar à sua exterioridade para fazer intervir seu próprio olhar: sua posição singular e única num dado contexto e os valores que ali afirma” (AMORIM, 2006, p. 102).

Tanto nas entrevistas quanto nas observações de campo que realizamos nesta pesquisa, procuramos esses momentos de aproximação e afastamento. Do mesmo modo, percebemos o movimento exotópico quando o entrevistado fala sobre o seu trabalho. Ele se afasta da sua situação laboral para, de fora, olhar o seu fazer, refletir sobre ele, podendo ver-se como um agente da própria vida. Consideramos a entrevista como um gênero do discurso, em que entrevistado e entrevistador têm papel ativo na interação, o que não quer dizer que seja uma relação de concordância. Pelo contrário, é um campo onde os conflitos e as tensões afloram, provocados pela opacidade da linguagem, pelas relações dialógicas constantes entre os discursos.

Não podemos esquecer também a importância de o pesquisador conhecer a situação de trabalho e poder observar seu sujeito de pesquisa nesse ambiente. Foi por isso que recorremos

à observação de campo. Quando estivemos em campo, tentamos observar o trabalhador *in loco*, buscando uma visão interna de seu fazer. Ao mesmo tempo, por nossa exterioridade, pudemos observar o que o próprio sujeito, em sua interioridade, não pode ver. Essa proximidade no momento inicial se desfaz, e o investigador volta à sua posição exterior, para poder dar acabamento ao *outro* (o pesquisado). Conforme Amorim (2004, p. 50), “o outro, co-presente na situação de campo, torna-se ausente na cena da escrita e essa mudança nos lugares enunciativos instaura condições específicas para o trabalho do texto”. Nesse lugar enunciativo exotópico, singular, solitário, encontramos-nos para a análise das entrevistas. Explicitamos a seguir nossas reflexões a esse respeito, relacionando-as aos objetivos específicos pretendidos e anteriormente enunciados.

Não é possível pensar a atividade humana como mera execução de prescrições. Sob a perspectiva ergológica, há sempre

um nó de debates entre normas antecedentes e tentativas de ‘renormalização’ na relação com o meio. Debates frequentemente invisíveis, sustentados em primeiro lugar sobre as normas operatórias, mas sem descontinuidade com as normas de vida que todo meio histórico veicula como misto de valores consensuais e valores contraditórios (SCHWARTZ, 2011, p. 34, grifo do autor).

Para verificar como aparece o debate de normas na atividade dos trabalhadores da empresa de parafusos, perguntamos se havia algum regulamento, formalizado ou não, que especificasse as funções e atribuições de cada um, se havia orientações de como exercer sua atividade. Seleccionamos, para a análise deste item, três segmentos das entrevistas de três funcionários. Pelas respostas apresentadas, constatamos que, em geral, os trabalhadores não reconhecem claramente as normas, talvez por elas não serem explícitas, ou por sentirem, em certos momentos, a ausência de normas (anomia). Se não percebem as normas como tais, os entrevistados, em seus discursos, revelaram diferentes maneiras de lidar com elas. Enquanto Luís Felipe, através de seu enunciado, põe a responsabilidade das normas no supervisor, Guilherme apresenta, em sequência ordenada, as ações, que diz serem realizadas no seu trabalho. Leandro, por sua vez, parece crer numa setorização de regulamentos e valoriza mais a “atenção” como norma. Assim, a partir dos excertos discursivos analisados, notamos que os trabalhadores, mesmo que não percebam, estabelecem o debate entre normas antecedentes e renormalizações, quando inscritos na atividade do trabalho.

Sabemos que as normas antecedentes existem, embora não consigam abarcar toda a complexidade, heterogeneidade e flexibilidade do meio laboral, por isso, em cada situação, o indivíduo precisa renormalizá-las, ou seja, singularizar seu modo de agir, fazendo *uso de si*

por si ou *pelo outro*. Também nessas renormalizações, observamos a dialética que o sujeito precisa fazer entre os saberes *constituídos* e os saberes *investidos* na atividade.

A fim de analisar como o trabalhador conjuga o *uso de si por si e pelo outro* para gerir as *infidelidades* do meio, questionamos os entrevistados sobre os problemas que aparecem no dia a dia laboral e sobre as formas de solucioná-los. Nove segmentos enunciativos, retirados de duas entrevistas, serviram para a análise deste item, sendo que dois deles se referem aos saberes e os analisamos na sequência. Os trabalhadores pesquisados demonstraram, como era esperado, diferentes formas de lidar com as situações de tensão do dia a dia. Enquanto Guilherme se mostra bastante confuso, inseguro, angustiado, sem conseguir lidar com as variabilidades e a dinamicidade da atividade que realiza, Luís Felipe parece encontrar um caminho mais tranquilo, visualizando as variabilidades como uma possibilidade de crescimento ou de aprendizado. As *infidelidades* do meio são percebidas de maneiras diversas, uma vez que cada um faz suas escolhas de acordo com suas vivências, seus valores, seu modo de ser, seus saberes. Verificamos que a diferença de comportamento revelada nos discursos dos dois sujeitos, apresentados na análise quanto ao embate entre os *usos de si*, pode ser resultante, principalmente, do fato de Luís Felipe ter mais experiência que o outro, ou seja, suas vivências em outros trabalhos lhe possibilitaram concretizar de modo mais equilibrado suas arbitragens, relativizando suas frustrações, lidando melhor com os problemas à medida que vão surgindo. Guilherme, além de apresentar mais insegurança nas suas escolhas, sente-se muito pressionado pelas exigências dos colegas, pelas variabilidades do meio, pela carência de pessoal no setor e pela polivalência de funções que sua atividade requer.

A compreensão de como se dá o *uso de si por si e pelos outros* em uma atividade remete à reflexão sobre a produção de saberes em situação de trabalho. Conforme Bakhtin (2010), há dois mundos em confronto: o da cultura e o da vida. No mundo da cultura, estão os *saberes constituídos*, acadêmicos, que englobam os protocolos que o trabalhador encontra prontos quando da sua inserção no ambiente laboral. No mundo da vida, estão os sujeitos em atividade. É o lugar dos saberes *investidos*, que são produzidos na atividade singular e expressam a história viva do trabalho, no seu acontecer, em que o patrimônio de saberes existentes é convocado e, ao mesmo tempo, outros se produzem. É também no mundo da vida que se encontram as renormalizações, em que cada sujeito usa as próprias competências para gerir as dificuldades. Esse embate de normas e saberes relaciona-se ainda ao *uso de si por si e pelo outro* que cada trabalhador faz em situação laboral. Eles não são usos estanques, estão sempre em tensão. Ao mesmo tempo em que emprega seus valores, seus saberes, suas

experiências, seu modo particular de agir, o sujeito vai buscar no *outro* as normas, os já-ditos, as condições que o meio oferece, ou seja, há um embate permanente e dramático entre os *usos de si*.

Ainda sobre os nove excertos enunciativos analisados, dos quais já apresentamos observações sobre os *usos de si*, notamos que, em dois deles, Guilherme sente a carência dos saberes *constituídos* e, em seu discurso, cobra a ausência de sua oferta pela empresa. Há talvez dificuldade na aprendizagem mútua entre os sujeitos participantes do mesmo grupo de trabalho. Não se quer dizer, entretanto, que o saber técnico, básico, profissional, não possa realmente ser ofertado pela empresa. Pode ser que esse seja um caminho a ser seguido para um melhor esclarecimento antes de o funcionário dar início ao seu fazer. Mas é somente em atividade, na singularidade de cada situação, que o trabalhador vai poder se apropriar desse saber, fazer suas escolhas, aplicando o *seu* saber (oriundo das suas histórias de vida, incluindo as vivências de trabalho pgressas) em cada evento e assumindo a responsabilidade por isso.

Com relação ao envolvimento dos trabalhadores na sua atividade, a partir das relações dialógicas que aparecem na linguagem *sobre* o trabalho, selecionamos nove segmentos discursivos, retirados de quatro entrevistas, para a discussão. Com base nas respostas dadas a duas perguntas sobre as relações (conflituosas ou não) dos sujeitos com seus colegas, verificamos, pelos enunciados analisados, alguns pontos de contato, o que não nos surpreendeu, uma vez que, num espaço coletivo, algumas atitudes tornam-se recorrentes. Esse é o caso da maneira como os funcionários dizem resolver os problemas de interação com colegas. Em geral, segundo enunciam os entrevistados, há preferência pela conversa direta com os envolvidos como primeiro passo. A seguir, outros modos de solucionar o conflito são destacados, como o de comunicá-lo a um superior (adotado por Guilherme) ou o de ignorar o envolvido (adotado por Luís Felipe). São as individualidades que se revelam nos enunciados e remetem ao *uso de si por si* (de acordo com suas necessidades e sua própria história) e *pelo outro* (em relação aos que cruzam a sua atividade).

Observamos também que, através da fala *sobre* o trabalho, os sujeitos da empresa utilizaram uma linguagem bastante marcada pelo discurso do *outro*. Há uma multiplicidade de vozes que povoam os enunciados. Muitas dessas vozes são expressas de maneira explícita, quando o enunciador traz para o próprio discurso a fala do *outro*, seja ele um colega, o supervisor, ou as vozes interiores que o próprio trabalhador ouve a solicitar-lhe perfeição. Esse *outro*, ao mesmo tempo em que cobra algo do trabalhador, também serve para constituí-lo; o indivíduo precisa desse *outro* para dar-lhe acabamento, para aprovar seu comportamento,

para ouvir seus conselhos, para entrar em conflito com ele, enfim, há sempre uma relação de interação dialógica.

No que tange à relação *eu/outro*, nos nove segmentos enunciativos analisados, notamos, mais uma vez, o discurso conturbado de Guilherme para demonstrar o seu conflito tanto com colegas como com as exigências do meio laboral. Nos enunciados proferidos por Marcos, verificamos uma forma de abordar os problemas de interação, em que ele se coloca como alguém que aconselha, fazendo recomendações de como agir. Nas falas de Leandro, percebemos a apreciação que ele faz do comportamento da supervisora e de como a requisita para receber aprovação. A partir do que Luís Felipe enuncia, constatamos que ele opta pela indiferença ao colega, quando algum conflito não é solucionado pelo diálogo.

A partir dessas análises, baseadas em entrevistas feitas a trabalhadores da empresa de parafusos, sobre normas, renormalizações, *uso de si por si e pelo outro*, relações dialógicas, constituição do sujeito na relação *eu/outro*, destacamos características da atividade nesse espaço laboral. Percebemos que se trata de uma atividade complexa, heterogênea, dinâmica, que requer, principalmente, um sujeito flexível, capaz de realizar múltiplas tarefas, com rapidez e agilidade. Ao lado disso, é necessário que o indivíduo acesse a saberes técnicos difíceis, que envolvem uma ampla gama de produtos. Como entendemos o trabalho sob a perspectiva ergológica, não podemos ignorar as variabilidades do meio e as ressingularizações que cada trabalhador faz no dia a dia. Para isso, o sujeito lança mão de suas competências, conjugando o *uso de si por si* e o *uso de si pelo outro*. Sem uma articulação equilibrada entre esses *usos* e um retrabalho permanente de normas antecedentes e de valores em que o indivíduo possa colocar em debate suas vivências e seus conceitos, sempre provisórios, levando em conta também os valores do coletivo, da sociedade em que está inserido, o trabalho deixa de ser *vivível* para se tornar uma doença. Cabe ainda ressaltar a importância das relações dialógicas no meio laboral onde as interações são frequentes e problemáticas. Os discursos dos trabalhadores são povoados de múltiplas vozes, as quais estão em constante tensão. Quando em diálogo com a entrevistadora, os funcionários puderam revelar um pouco dessas vozes, por vezes contraditórias e dissonantes, as quais também os constituem como sujeitos dialógicos que são.

Considerando as mudanças ocorridas no mercado de trabalho na contemporaneidade, cremos que elas deixam marcas indeléveis na constituição do trabalhador. Diante de um mercado flexível, heterogêneo, desigual, instável, que espera que o trabalhador seja capaz de se adaptar a mudanças, de lidar com incertezas e inseguranças, de assumir riscos e de se responsabilizar pelas consequências, não é difícil entender o comportamento de desconfiança,

de retração e de insegurança por parte desses sujeitos. As novas relações de trabalho, que combinam instabilidade, redução de direitos, incertezas, falta de garantias, diminuição de ofertas e/ou de salários, entre outras formas, afetam diretamente a maneira de o trabalhador se vincular à empresa. Daí a dificuldade da empresa no recrutamento de pessoal. Talvez essa situação leve também o indivíduo a se “questionar o sentido do trabalho, os critérios de escolha, assim como o valor das exigências profissionais” o que provoca “uma possível dissociação entre as normas exigidas na área econômica e as normas de realização pessoal” (DELAMOTTE, 2002, p. 96). A complexidade dessa situação, sem dúvida, afeta os sujeitos que observamos, pois eles estão inseridos nessa nova concepção de trabalho, o que os leva a não centralizá-lo na sua vida de maneira geral. É bem provável que boa parte das queixas sobre o comportamento dos trabalhadores apontada pela gerência tenha como cerne a constituição do indivíduo, que não coloca o trabalho entre as suas prioridades de vida e, portanto, não se envolve com a empresa, como seus dirigentes desejariam.

Entretanto, essa não é a única causa do problema. Pensamos que, se o indivíduo, mesmo inserido em um meio flexível e inseguro quanto ao seu futuro na empresa, conseguir espaços de fala para suas angústias, seus anseios, seus objetivos, ele poderá se envolver na sua atividade de maneira responsável, sentindo-se integrado nesse ambiente.

Salientamos que, pelas informações que obtivemos, não apenas da gerência mas também de funcionárias (RH e supervisão de estoque), há, por parte da empresa de parafusos, preocupação com o cumprimento dos direitos dos trabalhadores, como remuneração adequada, vales-transportes, vale-alimentação, seguro de vida em grupo, auxílio-farmácia, plano de saúde e odontológico, além do regime de 44 horas semanais. A empresa ainda incentiva a realização de cursos, custeando-os a alguns trabalhadores, e oferece premiações por bom desempenho. Diante desse cenário, podemos constatar que os funcionários não estariam sendo desrespeitados em seus direitos, tendo garantias de certa estabilidade. Mas está faltando algo. O que será? Sabemos que, além de reuniões gerais a cada trimestre, são promovidas, em algumas datas festivas, encontros dos quais participam também os familiares dos trabalhadores. Inclusive estivemos presentes em dois desses encontros e de uma reunião geral. Acreditamos, entretanto, que estão faltando *espaços de dizer*, ou seja, o trabalhador sente a necessidade de refletir sobre o seu fazer e precisa ter momentos em que possa expor suas angústias, suas vivências, seus pontos de vista, seus conflitos, suas inseguranças, enfim, ele precisa compartilhar seus saberes com a coletividade em que está inserido para poder interagir, se sentir parte integrante desse meio. Com a abertura desse espaço, os gestores da empresa poderiam também conhecer melhor os trabalhadores e as atividades que

desempenham na organização e, ao darem voz a eles para críticas e sugestões, beneficiar-se-iam com suas contribuições. Com Faïta (2007, p. 180), enfatizamos que

esse trabalho de reflexão e de formalização permite à pessoa tomar consciência de seu potencial, da maneira como se investe em sua atividade. Do mesmo modo, permite também descobrir e eventualmente modificar a relação que ela estabelece com o objeto de sua própria atividade e de seus modos operatórios.

Nesta pesquisa, além de termos verificado as características da atividade na empresa de parafusos, reiteramos a tese de que, num ambiente tão complexo, dinâmico, heterogêneo, flexível, que envolve a complexidade do humano em sua individualidade e em relação ao coletivo e ao social em que está inserido, é preciso criar *espaços de dizer* para que os sujeitos possam observar o próprio fazer, refletir sobre ele e sobre as relações dialógicas. Assim, o trabalhador, ao olhar para si mesmo, para a sua atividade no ambiente laboral, pode não apenas vincular-se à empresa de modo diferenciado, com mais envolvimento, como também descobrir as suas competências, o seu potencial, para crescer profissionalmente e como pessoa.

Seria ingênuo pensar, porém, que essa é uma solução permanente, nem mesmo podemos considerá-la solução. Parece-nos apenas um caminho de transformação, que, certamente, não é o único nem poderia ser em um ambiente tão complexo, multifacetado, que envolve seres tão heterogêneos e contraditórios.

Esperamos que nossa investigação possa ter contribuído para dar voz aos trabalhadores, levando ao (re)conhecimento da atividade laboral, nas relações dialógicas entre o *eu* (trabalhador) e o *outro* (colegas, chefia, prescritos etc.). Para os gestores, que nos apresentaram a demanda e permitiram que esta pesquisa fosse realizada, desejamos que os resultados da investigação possam colaborar no sentido de que eles compreendam melhor que atividade é essa que se desenvolve na empresa e que é permeada tanta complexidade. Quanto a nós, deu-nos enorme satisfação ingressar num ambiente laboral diferente e interagir com sujeitos, cuja responsividade ativa proporcionou-nos um aprendizado muito significativo. Pretendemos apresentar os resultados de nossa investigação tanto à gerência quanto aos funcionários da empresa.

Sabemos que nenhum estudo encerra em si uma conclusão absoluta, mas há a necessidade de dar-lhe um final. Nosso final *inacabado* aguarda outras vozes que sejam instigadas para novos debates, que tragam diversas perspectivas para futuras investigações sobre a relação dialógica intrínseca e enigmática entre a linguagem e o trabalho.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, P. P. Terceirização e Servicialização: reflexões sobre o trabalho moderno. In: FREIRE, J.; ALMEIDA, P. P. *Trabalho moderno, tecnologias e organizações*. Porto: Afrontamento, 2010. p. 70-89.

AMORIM, M. *O pesquisador e seu outro: Bakhtin nas Ciências Humanas*. São Paulo: Musa, 2004.

_____. Cronotopo e exotopia. In: BRAIT, B.(Org.) *Bakhtin: outros conceitos-chave*. São Paulo: Contexto, 2006. p. 95-114.

ANTUNES, R. Século XXI: nova era da precarização estrutural do trabalho? In: *Seminário Nacional de Saúde Mental e Trabalho*, 2008, São Paulo. Não paginado. Disponível em: <<http://www.fundacentro.gov.br/dominios/CTN/anexos/Mesa20-RicardoAntunes.texto.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2012.

_____. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. 2.ed. São Paulo: Boitempo, 2009. (Mundo do trabalho).

ANTUNES, R.; ALVES, G. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. *Educação e sociedade*, Campinas, v. 25, n. 87, p. 335-351, maio/ago. 2004. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 6 out. 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 10520: Apresentação de citações em documentos*. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 6023: Informação e documentação – Referências – Elaboração*. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 14724: Informação e documentação — Trabalhos acadêmicos — Apresentação*. 3. ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2011.

BAKHTIN, M. O autor e o herói (1920-1930). In: _____. *Estética da criação verbal* (1979). Tradução Maria Ermantina Galvão Gomes Pereira. São Paulo: Martins Fontes, 1992a. p. 23-220.

_____. Os gêneros do discurso (1952-1953). In: _____. *Estética da criação verbal* (1979). Tradução Maria Ermantina Galvão Gomes Pereira. São Paulo: Martins Fontes, 1992b. p. 277-326.

_____. O problema do texto (1959-1961). In: _____. *Estética da criação verbal* (1979). Tradução Maria Ermantina Galvão Gomes Pereira. São Paulo: Martins Fontes, 1992c. p. 327-358.

_____. Apontamentos (1970-1971). In: _____. *Estética da criação verbal* (1979). Tradução Maria Ermantina Galvão Gomes Pereira. São Paulo: Martins Fontes, 1992d. p. 369-397.

_____. Observações sobre a epistemologia das ciências humanas (1974). In: _____. *Estética da criação verbal* (1979). Tradução Maria Ermantina Galvão Gomes Pereira. São Paulo: Martins Fontes, 1992e. p. 399-414.

_____. O discurso no romance (1934-1935). In: _____. *Questões de literatura e de estética: a teoria do romance* (1975). Tradução Bernadini et al. 3. ed. São Paulo: UNESP, Hucitec, 1993. p. 71-163.

_____. O discurso em Dostoiévski (1929). In: _____. *Problemas da poética de Dostoiévski*. Tradução Paulo Bezerra. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1997. p. 181-205.

_____. Peculiaridades do gênero, do enredo e da composição das obras de Dostoiévski (1929). In: _____. *Problemas da poética de Dostoiévski*. Tradução Paulo Bezerra. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1997. p. 101-180.

_____. O autor e a personagem na atividade estética (1920-1930). In: _____. *Estética da criação verbal* (1979). Tradução Paulo Bezerra. São Paulo: Martins Fontes, 2006a. p. 3-192.

_____. Os gêneros do discurso (1952-1953). In: _____. *Estética da criação verbal* (1979). Tradução Paulo Bezerra. São Paulo: Martins Fontes, 2006b. p. 261-306.

_____. O problema do texto na linguística, na filologia e em outras ciências humanas (1959-1961). In: _____. *Estética da criação verbal* (1979). Tradução Paulo Bezerra. São Paulo: Martins Fontes, 2006c. p. 307-335.

_____. Apontamentos de 1970-1971. In: _____. *Estética da criação verbal* (1979). Tradução Paulo Bezerra. São Paulo: Martins Fontes, 2006d, p. 367-392.

_____. Metodologia das ciências humanas (1974) In: _____. *Estética da criação verbal* (1979). Tradução Paulo Bezerra. São Paulo: Martins Fontes, 2006e. p. 393-410.

_____. *Para uma filosofia do ato responsável* (1920-1924). Tradução Valdemir Miotello e Carlos Alberto Faraco. São Carlos: Pedro & João Editores, 2010.

_____. *Para uma filosofia do ato responsável* (1920-1924). Tradução Carlos Alberto Faraco e Cristovão Tezza. Versão destinada para uso didático e acadêmico. s.d.

BAKHTIN, M; DUVAKIN, V. *Mikhail Bakhtin em diálogo – Conversas de 1973 com Viktor Duvakin*. Tradução Daniela Miotello Mondardo. São Carlos: Pedro & João, 2008.

BAKHTIN, M./VOLOCHÍNOV, V. N. *Marxismo e filosofia da linguagem: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem* (1929). Tradução Michel Lahud e Yara Frateschi Vieira. 13. ed. São Paulo: Hucitec, 2009. (Linguagem e cultura).

BAUMAN, Z. *Modernidade líquida*. Tradução Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BECKER, H. The Epistemology of Qualitative Research. In: JESSOR et al. (Eds.). *Ethnography and human development: context and meaning in social inquiry* Chicago.

University of Chicago Press, 1996, p.53-71. Disponível em : <<http://www.home.earthlink.net/hsbecker/qa.html>>. Acesso em: 13 fev. 2012.

BEZERRA, P. Introdução. In: BAKHTIN, *Estética da criação verbal* (1979). Tradução Paulo Bezerra. São Paulo: Martins Fontes, 2006. p. ix-xii.

BONI, V.; QUARESMA, S.J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em tese Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*. v. 2, n. 1, p. 68-80, jan/jul. 2005. Disponível em: <www.emtese.ufsc.br>. Acesso em: 28 fev. 2012.

BOURDIEU, P. *La précarité est aujourd'hui partout* Contre-feux. Grenoble: Liber Raisons d'agir, 1997. Disponível em: <<http://www.gurn.info/en/topics/precarious-work/social-impacts/la-precarite-est-aujourd'hui-partout>>. Acesso em: 8 out. 2012.

BRAIT, B. Análise e teoria do discurso. In: BRAIT, B. (Org.) *Bakhtin: outros conceitos-chave*. São Paulo: Contexto, 2006. p. 9-31.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 31 jan. 2012, p. 1. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2006/leicp123Consolidada_LC139_2011.htm>. Acesso em: 27 out. 2012.

BRASIL. Constituição Federal. Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999. Poder Executivo, Brasília, DF, 5 out. 1999, arts. 170 e 179. Disponível em: <http://200.19.215.13/legtrib_internet/html/Leis/1999/Lei_99_9841.htm>. Acesso em: 27 out. 2012.

CADASTRO NACIONAL DE PESSOA JURÍDICA. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Cadastro_Nacional_da_Pessoa_Juridica>. Acesso em: 20 mar. 2012.

CANGUILHEM, G. *O normal e o patológico* (1943). Tradução Maria Thereza Redig de Carvalho Barrocas e Luiz Octávio f. Barreto Leite. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000. (Campo Teórico).

CERTEAU, M. de. *A invenção do cotidiano. 1. Artes de fazer*. Tradução Ephraim Ferreira Alves. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração: edição compacta*. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

COSTA, A. F. et al. *Artes de ser e de fazer no cotidiano operário*. Lisboa: Centro de estudos de sociologia/ISCTE, 1984.

DELAMOTTE, E. Criação e trabalho: um mapeamento de análise identitária. In: SOUZA-E-SILVA, M. C. P.; FAÏTA, D. (Orgs.). *Linguagem e trabalho: construção de objetos de análise*

no Brasil e na França. Tradução Ines Polegatto e Décio Rocha. São Paulo: Cortez, 2002. p. 95-108.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Tradução Sandra Regina Netz. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DI FANTI, M. G. C. *Discurso, trabalho & dialogismo: a atividade jurídica e o conflito trabalhador/patrão*. São Paulo, 2004. 385 f. Tese (Doutorado em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2004.

_____. *Linguagem e construção de sentidos: abordagem dialógica da atividade*. Projeto de pesquisa, PUCRS, 2009/2012.

_____. Linguagem e trabalho: diálogo entre a translíngua e a ergologia. *Desenredo*, (PPGL/UPF), Passo Fundo, v. 8, n. 1, p. 309-329, jan./jun. 2012. Disponível em: <www.upf.br/seer/index.php/rd/article/download>. Acesso em: 15 jul. 2012.

DOIS ENGENHEIROS, OITO MILHÕES. Produção de Luís Antônio Carvalho. 2009. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=olXSbPg6Cp4>>. Acesso em: 15 jul. 2010.

DURRIVE, L. Introdução I. In: SCHWARTZ, Y; DURRIVE, Y. (Orgs.). *Trabalho & ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Coord. da tradução e revisão técnica de Jussara Brito e Milton Athayde. Niterói: EdUFF, 2007a. p. 19-20.

_____. Trabalho e ergologia. Tradução Jussara Brito, Milton Athayde e Marcus Vinicius Pereira. In: SCHWARTZ, Y; DURRIVE, Y. (Orgs.). *Trabalho & ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Coord. da tradução e revisão técnica de Jussara Brito e Milton Athayde. Niterói: EdUFF, 2007b. p. 25-36.

_____. A atividade humana, simultaneamente intelectual e vital: esclarecimentos complementares de Pierre Pastré e Yves Schartz. Tradução Magda Duarte dos Anjos Scherer. *Revista trabalho, educação e saúde*, Rio de Janeiro, v. 9, supl. 1, p. 47-67, 2011.

EMPREGO E RENDA: Políticas da Juventude. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/politicas_juventude/aprendizagem_default.asp>. Acesso em: 23 ago. 2012.

EMPRESA. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Empresa/Abordagens_economicas>. Acesso em: 6 mar. 2012.

FAÏTA, D. Análise das práticas languageiras e situações de trabalho: uma renovação metodológica imposta pelo objeto. In: SOUZA-E-SILVA, M. C. P.; FAÏTA, D. (Orgs.). *Linguagem e trabalho: construção de objetos de análise no Brasil e na França*. Tradução Ines Polegatto e Décio Rocha. São Paulo: Cortez, 2002. p. 45-60.

_____. A linguagem como atividade. Tradução Maristela Botelho França e Maria da Glória Correa di Fanti. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, Y. (Orgs.). *Trabalho & ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Coord. da tradução e revisão técnica de Jussara Brito e Milton Athayde. Niterói: EdUFF, 2007. p. 167-188.

FARACO, C. A. *Linguagem & diálogo: as ideias linguísticas do Círculo de Bakhtin*. São Paulo: Parábola, 2009. (Lingua[gem])

FERREIRA, M. F. A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho? Reflexões empíricas e teóricas. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 83-99, 2008. Disponível em: <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf>>. Acesso em: 2 out. 2012.

FISCO. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Fisco>>. Acesso em: 20 mar. 2012.

FOUCAULT, M. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. Tradução Raquel Ramallete. Petrópolis: Vozes, 1997.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Eds.) *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Tradução Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. p. 64-89.

GERGEN, M. M.; GERGEN, K. J. Investigação qualitativa. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Tradução Sandra Regina Netz. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 367-388.

GOMES, T. Estratégias geram comprometimento do colaborador. *Diário Popular*, Pelotas, 18 maio. 2008. Classificados, p.1.

HIPPOLYTE TAINÉ. Disponível em: <http://agora.qc.ca/dossiers/Hippolyte_Taine>. Acesso em: 10 nov. 2012.

INTRODUÇÃO AO ESTUDO DO TRABALHO. OIT Lisboa Genebra. Ed. Portuguesa de Livros Técnicos e Científicos, LDA. 2. ed. 1957.

LACOSTE, M. Paroles, activité, situation. In: BOUTET, J. Paroles au travail. Paris, L'Harmattan, 1995.

LOBSTEIN, J. Estrutura e organização da empresa. In: FRIEDMANN, G.; NAVILLE, P. JEAN-TRÉATON et al. (1902). *Tratado de Sociologia do Trabalho*. Tradução Octávio Mendes Cajado. São Paulo: Cultrix, 1973. v. 2. p. 56-74.

MACHADO, I. B. O discurso do trabalhador e a construção de sua identidade numa perspectiva dialógica. In: *Seminário Internacional de Texto, Enunciação e Discurso*, set. 2010, Porto Alegre, p. 226-234. Disponível em: <http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/anais/sited/Arquivos/Ivete_Bellomo_Machado.pdf>.

MATTOSO, J.; BALTAR, Transformações estruturais e emprego nos anos 90. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, v. 18, n. 1, p. 13-40, 1997. Disponível em: <<http://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/view>>. Acesso em: 13 out. 2012.

NOUROUDINE, A. A linguagem: dispositivo revelador da complexidade do trabalho. In: SOUZA-E-SILVA, M. C. P.; FAÏTA, D. (Orgs.). *Linguagem e trabalho: construção de objetos de análise no Brasil e na França*. Tradução Ines Polegatto e Décio Rocha. São Paulo: Cortez, 2002. p. 17-30.

_____. Risco e atividades humanas: acerca da possível positividade aí presente. Tradução André Araújo. In: FIGUEIREDO et al. (Orgs.). *Labirintos do trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo*. Rio de Janeiro: DP&A, 2004. p. 37-62.

_____. Como conhecer o trabalho quando o trabalho não é mais o trabalho? Tradução Irene Ernest Dias. *Revista trabalho, educação e saúde*, Rio de Janeiro, v. 9, supl.1, p. 69-83, 2011.

PAIS, J. M. *Ganchos, tachos e biscoites*. Jovens, trabalho e futuro. Porto: Âmbar, 2001.

PANÓPTICO. Disponível em: <<http://www.edu.fc.ul.pt/docentes/opombo/hfe/momentos/sociedadedisciplinar/Panoptico.htm>>. Acesso em: 21 ago. 2012.

PEQUENA E MÉDIA EMPRESA. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/media_empresa>. Acesso em: 5 mar. 2012.

PIMENTEL, D. *Sociologia da empresa e das organizações: uma breve iniciação a problemas e perspectivas*. Lisboa: Escolar, 2012.

POLANYI, K. *A grande transformação: as origens de nossa época* (1944). Tradução Fanny Wrobel. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PONZIO, A. *A revolução bakhtiniana: o pensamento de Bakhtin e a ideologia contemporânea*. Coord. Tradução Valdemir Miotello. São Paulo: Contexto, 2008.

_____. A concepção bakhtiniana do ato como dar um passo. In: BAKHTIN, M. *Para uma filosofia do ato responsável* (1920-1924). Tradução Valdemir Miotello e Carlos Alberto Faraco. São Carlos: Pedro & João Editores, 2010. p. 9-38.

PETRI, D. *Análise de textos orais*. 4. ed. São Paulo: Humanitas Publicações, 1999.

PROGRAMA DE PREVENÇÃO DE RISCOS AMBIENTAIS. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Programa_de_Prevencao_de_Riscos_Ambientais>. Acesso em: 23 ago. 2012.

RAGIN, C. C. *Constructing Social Research. The Unity and Diversity of Method*. Thousand Oaks: Pine Forge, 1994.

REICH, R. B. *O trabalho das nações: preparando-nos para o capitalismo do século 21*. Tradução Claudiney Fullmann. São Paulo: Educator, 1994.

ROCHA, D.; DAHER, M. C.; SANTANNA, V. L. A. A entrevista em situação de pesquisa acadêmica: reflexões numa perspectiva discursiva. *Polifonia*. Cuiabá, n. 8, p.161-180, 2004.

SANTOS, B. S. *Um discurso sobre as ciências*. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

SCHWARTZ, Y. A abordagem do trabalho reconfigura nossa relação com os saberes acadêmicos: as antecipações do trabalho. In: SOUZA-E-SILVA, M. C. P.; FAÏTA, D. (Orgs.). *Linguagem e trabalho: construção de objetos de análise no Brasil e na França*. Tradução Ines Polegatto e Décio Rocha. São Paulo: Cortez, 2002. p. 109-126.

_____. Entrevista. *Revista trabalho, educação e saúde*, Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz, v. 4, n. 2, p.457-466, 2006.

_____. A linguagem em trabalho. Tradução Maria Cecília Pérez de Souza-e-Silva e Décio Rocha. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, Y. (Orgs.). *Trabalho & ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Coord. da tradução e revisão técnica de Jussara Brito e Milton Athayde. Niterói: EdUFF, 2007a. p. 133-150.

_____. O homem, o mercado e a cidade. Tradução Mario Vidal. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, Y. (Orgs.). *Trabalho & ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Coord. da tradução e revisão técnica de Jussara Brito e Milton Athayde. Niterói: EdUFF, 2007b. p. 247-275.

_____. Técnicas e competências. Tradução Daisy Cunha e Eloísa Santos. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, Y. (Orgs.). *Trabalho & ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Coord. da tradução e revisão técnica de Jussara Brito e Milton Athayde. Niterói: EdUFF, 2007c. p. 85-102.

_____. Trabalho e ergologia. Tradução Jussara Brito, Milton Athayde e Marcus Vinicius Pereira. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.). *Trabalho & ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Coord. da tradução e revisão técnica de Jussara Brito e Milton Athayde. Niterói: EdUFF, 2007d. p. 25-46.

_____. Trabalho e uso de si. Tradução Ana Heckert e Maria Elisabeth B. de Barros. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.). *Trabalho & ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Coord. da tradução e revisão técnica de Jussara Brito e Milton Athayde. Niterói: EdUFF, 2007e. p. 191-223.

_____. Conceituando o trabalho, o visível e o invisível. Tradução Cristine Vargas Pereira e Roseli Figaro. *Revista trabalho, educação e saúde*, Rio de Janeiro, v. 9, supl. 1, p. 19-45, 2011.

SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, Y. (Orgs.). *Trabalho & ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Coord. da tradução e revisão técnica de Jussara Brito e Milton Athayde. Niterói: EdUFF, 2007.

SENNETT, R. *A corrosão do caráter: o desaparecimento das virtudes com o novo capitalismo*. Tradução Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: BestBolso, 2012.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/sebrae/integra/sebrae/integra_bia/ident_unico>. Acesso em: 5 mar. 2012.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Disponível em: <http://www.sebrae-rs.com.br/perguntasfrequentes/abrir.aspxassunto/negócio_de_varejo>. Acesso em: 5 mar. 2012.

SIMPLES NACIONAL. Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov/simplesnacional/sobre/perguntas.asp>>. Acesso em: 20 mar. 2012.

SOBRAL, A. *Do dialogismo ao gênero: as bases do pensamento do círculo de Bakhtin*. Campinas, SP: Mercado de Letras, 2009a. (Série Ideias sobre Linguagem).

SOCIEDADE LIMITADA. Disponível em: :<http://pt.wikipedia.org/wiki/Empresa_de_Responsabilidade_Limitada>. Acesso em: 6 mar. 2012.

TELLES A. L.; ALVAREZ, D. Interfaces ergonomia-ergologia: uma discussão sobre trabalho prescrito e normas antecedentes. In: FIGUEIREDO et al. (Orgs.). *Labirintos do trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo*. Rio de Janeiro: DP&A, 2004. p. 63-90.

TEMPOS MODERNOS (*Modern Times*). Direção e produção: Charles Chaplin. EUA: 1936. Disponível em: <<http://educacaoespecialpinhal.blogspot.com.br>>. Acesso em: 9 mar. 2010.

TRINQUET, P. Trabalho e educação: o método ergológico. Tradução Cristiane A. Fernandes da Silva *Revista Histedbr*, número especial, p. 93-113, 2010.

VIEIRA JÚNIOR, P. R.; SANTOS, E. H. A gênese da perspectiva ergológica: cenário de construção e conceitos derivados. *Trabalho & educação*, Belo Horizonte, v.21, p. 83-100, jan./abr.2012.

WHITE, W. F. *Sociedade de Esquina*. A estrutura social de uma área urbana pobre e degradada (1943/1955/ 1981/1993). Tradução Maria Lúcia Oliveira. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PELOTAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM LETRAS
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Considerando os princípios éticos que orientam as pesquisas que envolvem seres humanos, este documento visa a esclarecer o envolvimento dos participantes no processo investigatório. Com isso, prima-se pela autonomia dos sujeitos na decisão sobre a colaboração na pesquisa *O trabalho em uma empresa comercial: da importância da criação de espaços de dizer*.

O objetivo geral da pesquisa é contribuir para o conhecimento da complexidade do trabalho de funcionários de uma empresa comercial, oferecendo subsídios para a reflexão da sua prática profissional.

Dentre as etapas a serem desenvolvidas na investigação, destaca-se a gravação em áudio de uma entrevista. Ressalta-se que o material gravado será transcrito e, juntamente com os outros materiais, será analisado sob o ponto de vista teórico. Além disso, pretende-se fazer uma gravação em vídeo do trabalhador em seu ambiente de trabalho. Essa gravação servirá para uma nova reflexão do trabalhador junto ao pesquisador sobre a atividade desenvolvida durante o período de gravação (em torno de duas horas).

Os sujeitos envolvidos na pesquisa têm as seguintes garantias: garantia de esclarecimento sobre quaisquer aspectos da pesquisa antes e durante o seu desenvolvimento; garantia de poder abandonar a pesquisa antes e durante o seu curso sem prejuízo para si; garantia de sigilo que assegure a privacidade dos envolvidos no processo investigatório no que se refere à não-identificação nominal e à não-informação de dados confidenciais e/ou identificadores.

Sujeito de pesquisa

Ivete Bellomo Machado
Doutoranda em Letras - UCPel
Fones: (53) 84013590
E-mail: ivebell@hotmail.com

Maria da Glória Corrêa di Fanti
Orientadora – Profa. Dra. Maria da Glória Corrêa di Fanti
FALE - PPGL - PUCRS - UCPel
E-mail: gdifanti@gmail.com
Fone: (51)3320-3500 Ramal: 8275)

APÊNDICE B – Proposta de trabalho escrito (projeto-piloto)

Universidade Católica de Pelotas - Programa de Pós-Graduação em Letras

Tópicos Especiais em Identidade(s)

Proposta de trabalho escrito

Solicita-se a elaboração de um texto de 400 a 500 palavras sobre o que significa ser trabalhador de uma empresa (mencionando a construção de seus saberes ao longo de sua formação no ambiente familiar, social e escolar, incluindo neste relato o seu ingresso no mundo do trabalho – momentos importantes, pessoas que marcaram presença neste processo, momentos prazerosos, experiências talvez menos prazerosas; as descobertas; o momento atual, etc.).

Observações:

Primeiramente os trabalhos serão lidos pelo pesquisador e não haverá qualquer divulgação de seu conteúdo nem da identidade de seus autores antes da escolha dos que servirão para os fins da pesquisa. Depois de selecionados, os textos que servirem para esse fim só serão utilizados mediante a autorização escrita e assinada pelo respectivo autor. Na pesquisa, será mantido sigilo quanto à identidade desses sujeitos.

Agradecemos a colaboração.

Grupo de pesquisa sobre Tópicos Especiais em Identidade(s)

APÊNDICE C – Autorização para coleta, análise e uso dos dados

Eu,, autorizo Ivete Bellomo Machado, aluna do curso de Pós-graduação em Letras da Universidade Católica de Pelotas, a utilizar os dados do meu texto para conduzir sua pesquisa, elaborar textos e apresentar os resultados da análise em congressos, seminários e, eventualmente, publicar os resultados dessa análise. Entendo que os princípios da ética, da confidencialidade e solidariedade humana serão respeitados na condução da pesquisa e o meu direito a não participação ao longo do processo também está garantido. Sendo assim, autorizo a utilização dos dados como mencionado.

Nome do participante:.....

Assinatura do participante:

Pelotas, de 2010 .

APÊNDICE D – Roteiro para a reunião geral da empresa

Data: 31/03/2011

Horário: 18h30min

Local: Parafusos Santa Rita

- 1) Apresentação pessoal
- 2) Apresentação do projeto
- 3) Objetivos
- 4) Metodologia
- 5) Considerações sobre o trabalho na atualidade
- 6) Solicitação de voluntários para a pesquisa
- 7) Explicitação do termo de consentimento
- 8) Agradecimento

APÊNDICE E – Roteiro de entrevista

Duração: 1h a 1h30min

Comentário introdutório sobre a pesquisa

Agradecimento ao entrevistado

Pedido para gravar a sessão

Perguntas

- 1) Quanto tempo faz que trabalhas nesta empresa?
- 2) Como foi tua contratação? Como soubeste da existência da vaga?
- 3) Já trabalhaste em outros lugares? Já exercestes outra(s) função(ões)? Por que decidiste mudar?
- 4) Como a empresa está organizada? Quais as atividades desenvolvidas no setor em que trabalhas?
- 5) Trabalhas diretamente no atendimento ao público? Quem são os clientes da empresa? Como é tua relação com eles?
- 6) Qual é tua função na empresa? Como é o teu trabalho?
- 7) Quem são teus colegas de setor? Como é tua relação com os colegas do setor em que trabalhas?
- 8) Na tua atividade, tens contato com colegas de outros setores da empresa? Como é a relação estabelecida com eles?
- 9) A administração da empresa tem contato direto com a tua atividade de trabalho ou com o setor em que desenvolves tua atividade? Como é tua relação com a gerência da empresa?
- 10) Há algum regulamento na empresa, formalizado ou não, que especifique as funções e atribuições de quem desenvolve tua atividade de trabalho? Recebes orientações de como deves exercer tua atividade?
- 11) No teu cotidiano de trabalho, aparecem problemas a serem enfrentados? Se aparecem, como lidas com essas situações?
- 12) Como é para ti a relação entre o trabalho e a vida pessoal (fora da empresa)?
- 13) Gostarias de acrescentar mais alguma coisa além do que já foi conversado?

Agradecimento final

APÊNDICE F – Roteiro de observação de campo

Data:

Horário:

- 1) Descrição física do ambiente
- 2) Descrição das pessoas que trabalham no lugar (papel de cada uma)
- 3) Descrição das atividades dos trabalhadores em geral (como é o funcionamento do setor)
- 4) Descrição das atividades dos sujeitos participantes da pesquisa (entrevistados)
- 5) Dentro das atividades, observar se há uma ordem no fazer, se há cooperação entre os trabalhadores, como é a interação, e, quando param a atividade laboral, o que fazem.
- 6) Acrescentar tudo o que chamar a atenção
- 7) Comentários

APÊNDICE G – Diários de campo

1) Primeira observação

2) Segunda observação

1) Primeira observação

No dia 17 de agosto, às 9h10min, fiz minha primeira observação no setor de estoque da Parafusos Santa Rita, empresa cuja interação de funcionários estou analisando para minha tese. Inicialmente falei com a supervisora e lhe pedi que me mostrasse o lugar. Ela prontamente me acompanhou em um verdadeiro passeio pelo setor, já que é bastante grande. À medida que me mostrava os produtos, a supervisora ia me descrevendo o funcionamento das respectivas atividades do setor, que, segundo me pareceu, pode ser considerado o coração da empresa, uma vez que dali se “alimentam” os demais setores da empresa.

Antes de entrar no setor, passando pelos balcões de venda se vê o símbolo da empresa. Há duas entradas sem porta. Entrando pela direita, se veem duas salas fechadas: a primeira é do sócio diretor administrativo; a segunda é onde ficam os dois funcionários que atendem ao televentas. Ao lado da janela do televentas, há afixados na parede um relógio e um quadro com os aniversariantes do mês. Uma mesa com um computador, geralmente usado pela supervisora, fica na entrada das prateleiras do estoque. Ao lado esquerdo dessa mesa, há um balcão onde um funcionário atende aos pedidos de produtos. Esse balcão é fechado por uma tela e há duas aberturas (janelas). Há alguns avisos afixados nessa grade e também um painel com modelos de parafusos, roscas, ... Em um dos avisos se lê “Atenção! Solicitação de material vendedor balcão”.

Continuando em direção à esquerda, há uma balança pequena – para contar parafusos – do lado de fora da tela, sobre uma pequena extensão do balcão só que por fora da tela. Nessa balança, há uma tara que dá uma ideia aproximada do número de parafusos; ou seja, há um peso equivalente para um determinado número de parafusos. Entretanto essa equivalência não existe quando os parafusos são muito pequenos. Nesse caso, é preciso realizar a contagem manual.

Ao lado do balcão com tela, há outro balcão, porém aberto, onde um funcionário confere os produtos que vão tanto para as vendas externas, como para as encomendas do televentas e ainda os produtos que chegam ao setor. Na frente desse balcão de conferência, uma mesa grande serve de apoio para dois funcionários que fazem a separação dos produtos.

Ainda nessa parte da frente, há prateleiras com produtos menores em pequenas caixas e há a possibilidade de entrar no estoque por esse lado (esquerdo). A parede da esquerda está coberta com uma grande prateleira com caixinhas de produtos menores.

Passando o balcão de atendimento aos vendedores, veem-se cinco extensos corredores numerados com enormes prateleiras. Os produtos estão etiquetados com códigos, por exemplo, A.A. CH.ZB 4,8x19 cód. -906. No meio dos corredores, há pelo menos uma escada móvel que os funcionários podem utilizar para o acesso aos produtos localizados em prateleiras mais altas.

Atrás das prateleiras, no final dos cinco extensos corredores, há muitos produtos maiores que ficam no chão, como caixas para expositores, sacos com flanelas para postos de lavagem de automóveis, produtos para agricultura e/ou jardinagem. Também se encontram alguns pedaços de madeira, sucatas e um *bugue*. No fundo à esquerda, há alguns cabos que precisam ser medidos para a venda. Na parede, um quadro bem visível: “ATENÇÃO É OBRIGATÓRIO O USO DE EPI (máscaras, luvas e avental...) para o corte de cabo de AÇO...”; no piso, uma marcação de metragem.

Retornando para a frente desse lado esquerdo, há ainda produtos grandes encostados na parede e, mais próximo às prateleiras, no chão, em estrados, os produtos que pertencem ao estoque 2, ou seja, aqueles que já estão em número suficiente nas prateleiras; quando terminarem os das prateleiras, os funcionários utilizam o estoque 2 para repor tais produtos.

Acima das prateleiras, há um mezanino cujo acesso se faz por uma pequena e estreita escada. No mezanino, estão os produtos de maior valor, os que têm menor saída e os que fazem parte do EPI (equipamento para segurança no trabalho).

Também há no chão, próximo à mesa de separação, quatro estrados onde os funcionários vão colocando os produtos encomendados pelos vendedores externos. Cada estrado tem a identificação do respectivo vendedor.

Voltando do fundo do estoque, o corredor se prolonga e deve haver um acesso até a rua, pois a motocicleta do tele-entrega entra por ali e fica, quando fora de uso, estacionada ao lado do balcão de conferência.

Pude notar que o funcionamento do setor é bastante complexo, pois há várias atividades se desenvolvendo ao mesmo tempo. É uma engrenagem que depende da concentração, interação e colaboração entre os funcionários. Vamos tentar explicar como se desenvolvem essas atividades, dividindo-as por setores a que eles atendem.

Para as vendas externas – que atendem outras cidades – a supervisora me explicou que recebe os pedidos de cada vendedor (todos os dias, via internet). Ela os arquiva em uma pasta

e, no início do dia, faz um *romaneio* separado (resumo dos pedidos), revisa-os, conferindo se os clientes estão em dia com os pagamentos. Depois os encaminha para a mesa, onde há dois funcionários que vão fazer a separação dos produtos solicitados. Separados, os produtos são conferidos e embalados pelo funcionário do balcão. Este conferente, após realizar seu trabalho, põe os produtos em um *palletti* (estrados com o nome de cada vendedor).

Para as vendas internas, os vendedores vêm até o balcão separado por uma tela e solicitam ao funcionário responsável o produto pretendido. Se não for encontrado o que foi pedido, o atendente pergunta se pode ser outro equivalente. Esses vendedores também têm acesso a prateleiras que estão à frente do balcão. Nesse caso, são parafusos avulsos ou em pequenos pacotes já separados por quantidades e/ou peso.

O funcionamento do televendas ocorre da seguinte maneira. Da sala de atendimento, os funcionários enviam o pedido para uma pequena impressora. Ou a supervisora, ou o funcionário do balcão de estoque pega o pedido “cliente retira” da impressora e, em uma planilha, carimba, põe o nome do vendedor e o seu próprio nome e avisa aos funcionários da mesa que tem “retira” (ou tele-entrega). Eles então vão separar o que foi solicitado.

É claro que descrevi acima as atividades separadamente, mas, na verdade, elas ocorrem de maneira simultânea. E os funcionários acabam alternando entre múltiplas atividades. Os da mesa de separação, por exemplo, atendem ao televendas e separam os produtos para a venda externa. O conferente precisa conferir todos os produtos que foram separados tanto para o televendas como para as vendas externas. O atendente do balcão busca os produtos solicitados pelos vendedores do balcão e para os da mesa de separação e ainda recebe o pedido do televendas e o encaminha para a mesa. A supervisora fica atendendo tanto às solicitações do televendas quanto as dos vendedores do balcão. Resolve outros problemas, como a falta de papel na impressora, atende o telefone do setor, entre outras atividades. No início de minha visita, ela atendeu a um entregador de transportadora que trouxe produtos que não haviam sido entregues na véspera.

Enquanto estive observando as atividades, notei que os funcionários da mesa e o conferente trabalham, na maior parte do tempo, em silêncio e bastante concentrados. Quando o atendente do estoque estava um pouco atrapalhado, permitiu que os da mesa entrassem e pegassem os produtos. Numa dessas ocasiões, a funcionária da mesa solicitou ajuda à supervisora para encontrar um produto. Verifiquei que faz pouco tempo que ela trabalha ali. Também a supervisora auxiliou quando havia mais de um vendedor interno solicitando produtos.

O silêncio era interrompido quando algum vendedor interno fazia seu pedido. Um dos participantes da pesquisa sempre entrava no setor fazendo brincadeiras com os colegas. Também alguns vendedores precisavam falar mais alto (gritar) para serem ouvidos quando o atendente estava nos corredores buscando os produtos solicitados. A resposta também vinha num tom mais alto. Quando não há o produto solicitado, o atendente pergunta se pode haver outra opção. Alguns vendedores solicitam o produto por código. Além desses barulhos humanos, pude perceber alguns ruídos peculiares: o de um carrinho para transportar produtos mais pesados, o do *durex* sendo cortado para embalagens. O telefone tocou algumas vezes e foi atendido pela supervisora ou por algum funcionário a pedido dela.

Quando faltou papel na impressora que recebe os pedidos do televendas, um dos funcionários daquele setor (participante da pesquisa) saiu de sua sala e foi verificar essa falta e comunicá-la à supervisora que solucionou o problema.

Todos os funcionários desse setor usam uniforme da empresa: moletom ou jaqueta ou camiseta por cima da roupa. Os dois funcionários da mesa de separação usam luvas. Por volta das 10h, alguns funcionários trouxeram um cafezinho e continuaram trabalhando e tomando seu café. Pude perceber que, por volta das 11h, o movimento e o barulho aumentaram. O funcionário que faz entregas (também participante da pesquisa) retornou e começou a atender aos pedidos do “cliente retira” do televendas ou aos dos vendedores internos. O outro atendente, enquanto fazia seu trabalho, às vezes cantarolava. Em um determinado momento, ele reclamou que o tempo estava demorando a passar.

2) Segunda observação

Fiz minha segunda observação na sexta-feira, dia 09/09/2011, no turno da tarde. Cheguei à empresa por volta de 14h30min. Cumprimentei algumas pessoas e encontrei a supervisora do estoque conversando com a responsável pelo setor de pessoal. Ela pediu que eu aguardasse um pouco, então eu resolvi olhar a parte de vendas que está exposta ao público. Em seguida, a supervisora chegou e fomos juntas para o estoque. Ela me perguntou onde eu gostaria de ficar, e eu preferi ficar na sala do televendas para observar o funcionamento das atividades desse setor, já que um dos sujeitos da pesquisa – que trabalhava no estoque quando fiz a entrevista – está trabalhando ali agora.

A sala é clara e pequena. Toda pintada de branco, tem um aparelho de ar condicionado, quatro mesas, sendo três delas encostadas nos três cantos, já que a porta está no outro. Ao lado da porta, está a quarta mesa. Cada mesa tem um computador, em duas delas ficam os atendentes do televendas e, em outra, a supervisora. Eu fiquei na mesa que, segundo

me parece, fica sempre vaga. A única que fica de frente para o meio da sala é a supervisora. Os demais, inclusive eu, ficamos de frente para a parede. Acima de uma das mesas, há um painel com um mapa e alguns outros papéis afixados. Não cheguei a me aproximar para ler o que creio serem avisos para não incomodar o atendente em sua atividade.

Ao lado da mesa da supervisora, há um pequeno armário da altura da mesa sobre o qual estão um aparelho de fax e alguns manuais. Sobre os manuais que parecem ser de produtos, estava a bolsa da supervisora. Na mesa em que fiquei, além do computador, há, afixados duas pequenas anotações: uma com a indicação de parafusos e buchas respectivas e outra com número de bitola, quilogramas e metros equivalentes.

Mais tarde, quando a supervisora, me convidou para sentar ao seu lado, verifiquei que em sua mesa também havia anotações com preços, indicando descontos dependendo do valor dos produtos. Creio que essas anotações também estão nas outras duas mesas. Os atendentes usam aquele telefone que se fixa à cabeça. Também a supervisora possui esse aparelho em sua mesa e algumas vezes faz o atendimento.

Vou tentar descrever o que vi enquanto estive observando o trabalho nesse setor. Realmente é muito dinâmico o atendimento. Usarei o código A1 para me referir ao atendente que participa da pesquisa e A2 para a outra atendente. A supervisora interage muito com os dois, principalmente com a A2, que lhe solicita mais.

Logo que entra na sala, depois de me oferecer lugar na mesa vazia, a supervisora fala com o A1 para saber de alguma resolução (provavelmente de um problema anterior).

O A1 liga para um cliente e se apresenta, dizendo seu nome e o nome da empresa. Fala de maneira bem pessoal, usando inclusive o nome do cliente no aumentativo. Chega a dizer que não dá o produto porque teria que tirar do seu próprio salário, ou seja, faz uma brincadeira. Alguém chama a supervisora da porta da sala, e ela pede que espere, que já vai atender. O telefone toca, ela pede que o A1 atenda. Ele informa que está em outro atendimento. A supervisora atende, pede informações ao A1 e, ao ver que ele terminou sua ligação, transfere a ele o atendimento. Depois, o A1 liga para um cliente, sempre se apresenta da mesma forma. Um funcionário do estoque entra, chama o A1 e se aproxima de sua mesa. Fala com ele rapidamente. O A1 agradece e volta a seu trabalho. A1 liga para outro cliente (parece ser uma mulher), pergunta-lhe se ela pode olhar os produtos no site da fornecedora. A1 fala com a cliente também olhando no site da fornecedora dizendo-lhe o que tem na empresa, o que certamente está no pedido, pois parece ser uma ligação de retorno, já que os clientes também fazem pedido por e-mail. O A1 vai descrevendo o produto, dando preços, elogiando-o, explica suas características, passa para outro produto, oferece desconto. Usa a

primeira pessoa para se referir aos produtos: “A única coisa que eu não tenho..., o resto tudo eu tenho...”

A A2, depois de atender ao telefone, faz uma pergunta para a supervisora sobre um problema pendente. A supervisora responde, dá a solução e, como a A2 tem outra ligação, a supervisora diz: “Atende, deixa que eu faço”. A A2 pede ao cliente que aguarde na linha, pergunta algo em outra linha para o funcionário do estoque, a supervisora responde e fala com a A2 ao mesmo tempo em que ela fala com o setor do estoque e com o cliente. A A2 diz ao cliente: “A minha supervisora tá dizendo que...” A supervisora interfere afirmando o que ele (o cliente) deve querer e solicitando à A2 que pergunte ao cliente sobre algumas características do produto. A supervisora chega a sair de sua mesa para falar com a A2 e olhar em seu computador a figura do produto na tela. Ela continua falando. A supervisora atende ao telefone, passa a ligação para alguém e pede a A2 que desligue. A A2 liga novamente para o estoque e pede o produto recém solicitado. A supervisora levanta novamente e vai falar com o atendente do estoque. A A2 explica melhor, dá mais detalhes sobre o produto solicitado pelo cliente. O atendente do estoque (também um participante da pesquisa) vem à sala do televidas e dá outras especificações para a A2. Ele dá essas informações e diz à A2 o que ela deve dizer ao cliente. A A2 liga para o cliente e explica-lhe sobre o produto de que dispõe, dando as medidas, o preço, o desconto possível, as condições de pagamento; pergunta se ele quer que deixe o produto separado ou se ele vai retornar a ligação.

A seguir a A2 conversa com outro cliente. Em outro ramal, pede para falar com a supervisora, que está no estoque. A supervisora volta para a sala, e a A2 começa a lhe falar sem especificar de que produto está tratando. A supervisora responde, pensando que ainda é sobre o produto anterior; rapidamente entende o engano e responde ao que a A2 lhe pergunta, dizendo que não há o produto solicitado e sai novamente. Retorna trazendo alguns itens do produto. Sai de novo. A A2 atende ao telefone e transfere a ligação. Chama novamente a supervisora e pergunta sobre os itens que ele deixara em sua mesa. Retorna a ligação para o cliente e diz que vai poder entregar. Conversa com ele sobre o preço, dizendo que o considera barato. Fala sobre uma revista (parece ser de produtos), diz que vai ver o que ele solicitou e depois retornará a ligação para dar uma resposta.

Em uma das saídas da supervisora, a porta ficou aberta. O A1 levantou-se e foi fechá-la. Disse que fica surdo com a porta aberta. A A2 complementa dizendo que sente frio. Na verdade, o barulho fora da sala – que vem do setor do estoque – é bem intenso: carrinho de produtos, telefone, conversas.

Os dois atendentes praticamente não param. O A1 fala durante bastante tempo com alguns clientes. A A2 fala com mais pessoas, atende mais o telefone, liga para o estoque, solicita ajuda aos atendentes e à supervisora. Pareceu-me que o A1 liga mais para os clientes talvez por atender mais a pedidos por e-mail enquanto a A2 atende mais a ligações. Os dois atendentes usam a mesma forma de apresentação, ou seja, dizem seu nome e o nome da empresa. Quando a supervisora atende alguma ligação, ela diz apenas o nome da empresa. Depois, quando lhe perguntam provavelmente, ela diz seu nome.

Depois de observar alguns atendimentos das televendas, fui para o setor de estoque. Ali, encontrei dois meninos “jovens aprendizes” que trabalham somente à tarde. Eles estavam trabalhando na mesa, separando os produtos e, às vezes, entram no estoque. Um dos atendentes do estoque deu algumas orientações a um dos meninos. O atendente que também faz entregas (um dos participantes da pesquisa) ficou no estoque até as 16h. Fui informada pela supervisora de que a empresa contratou um funcionário para fazer as entregas de moto, deixando o atendente com mais tempo para o estoque. Mesmo assim, ele precisou sair para fazer uma entrega no caminhão. Este veículo estava estacionado no fundo da loja. A supervisora me explicou que os veículos da empresa (o caminhão, uma caminhoneta e uma motocicleta) ficam estacionados lá no fundo e entram pela frente da loja. O atendente trouxe o caminhão para o lado do estoque e, com a ajuda do outro funcionário do setor e do conferencista, carregou-o com fios de aço. A supervisora entregou-lhe o endereço da entrega e também o de uma floricultura onde o entregador deveria buscar alguma encomenda.

Aproveitei o tempo em que estava no estoque para copiar os avisos que estão na parte da frente do setor de estoque. Há alguns assinados pela supervisora, outros pela direção. Estes últimos parecem ser mais antigos.

Transcreverei a seguir o que havia nesses avisos:

Em dois lugares, na grade que separa o atendente do estoque da frente do setor, diz:

Atenção
Proibida a entrada de pessoas
não autorizadas ao setor.
OBS: O não cumprimento estará
sujeito a advertência
Srs. supervisores favor
informar o motivo da mesma.
Obrigada

Ainda na grade, lê-se:

Atenção!
Solicitação

de
Material
Vendedor
balcão
Att: nome da supervisora

Há ainda outro aviso, que parece dirigir-se aos vendedores do balcão:

Atenção!
Solicitação de material p/ pedido Externo
OBS: Peça e aguarde prioridade venda balcão. Att: nome da supervisora

E ainda, numa outra grade mais baixa, que eu não havia reparado na outra observação, pois estava aberta e, nessa tarde, estava semifechada. Essa grade fechada impede o acesso ao estoque pelo lado, o mesmo por onde saem os veículos.

Nessa porta, há o aviso:

Estoque
Entrada somente
para pessoas autorizadas.

Na entrada dos corredores há mais avisos:

Aviso
Acesso ao estoque liberado somente
para estoquistas, supervisores e diretores.
Exceções dependerão de prévia autorização
da administração. Contamos com a colaboração
de todos!

A direção

Em outra entrada, há uma folha afixada que contém uma mensagem de autor desconhecido e um comunicado da direção:

Ninguém é tão alguém
que não precise de ninguém.
Autor desconhecido

Comunicado
Informamos que a partir de 23/05/2009,
somente os estoquistas terão acesso ao local
destinado ao estoque.

Solicitamos aos demais funcionários
que solicitem as mercadorias no balcão.

A Direção

Também se encontra o seguinte aviso:

Funcionários, favor manter seus locais de trabalho limpos.
Verificar durante e no final do expediente a limpeza do local e se preciso, limpá-lo para o seu perfeito estado de uso e permanência no dia seguinte.

A Direção

Abaixo desse aviso, há o mapa da cidade de Pelotas.

Em outra entrada de corredor, há o mapa do Rio Grande do sul com alfinetes coloridos afixados nos locais que a empresa atende.

Na última entrada, praticamente atrás da mesa de conferência, há um painel branco. Nele, há uma folha com uma lista de produtos. Abaixo da lista, lê-se: OBS: estoque contado em 20/07. Avisar para (supervisora) 4 meses antes do vencimento Att: (assinatura da supervisora) Responsável: (nome de um dos estoquistas). Há ainda uma planilha de controle do vencimento com cód., produto, vencimento e quant, mas ela não está preenchida.

Algo me chamou a atenção na mesa do conferencista: um aparelho antigo, como uma televisão com um tubo muito grande, e um telefone acoplado em cima. Depois de me aproximar, observei que na tela havia dados dos produtos, ou seja, era uma tela de computador. A supervisora me confirmou que realmente se tratava de um computador e acrescentou que o seu, na sala do televentas, tem o mesmo formato, só sem o telefone acoplado.

Daí fomos até essa sala, e a supervisora convidou-me a sentar ao seu lado para que ela pudesse me explicar o funcionamento dos programas que são usados na empresa. Disse-me que estão implantando um novo sistema, por isso alguns recursos ainda não estão sendo totalmente empregados, uma vez que dependem de atualizações que ela fará. Também me informou da iminente mudança do setor de vendas externas para outro endereço. A partir do momento que essa mudança for concluída, todas as vendas externas serão transferidas para lá.

Por volta de 16h30 minutos, deixei a empresa nessa tarde.

APÊNDICE H – Transcrições das entrevistas

1) Primeira entrevista

2) Segunda entrevista

3) Terceira entrevista

4) Quarta entrevista

1) Transcrição da 1ª entrevista, realizada em 13/04/2011 às 9h.

P: pesquisadora S1: entrevistado (Marcos)

P: Ahh... quanto tempo faz assim que tu trabalhas aqui?

S1: Aqui?

P: Hum... hum...

S1: Três meses, dois meses e meio.

P: Dois meses e meio? como é que tu... como é que foi a tua contratação? como é que ficaste sabendo?

S1: Eu tava trabalhando em outro serviço... e a Daniela... me viu trabalhando em outro comércio... a gente pode falar o nome?

P: Pode... pode...

S1: Trabalhava na Empresa X e a Daniela me viu trabalhando lá e me procurou...

P: Hum... hum...

S1: Pra mim trabalhar aqui com eles aqui...

P: A Daniela tava fazendo que tipo de serviço aqui? relações...

S1: Acho que era relações públicas...

P: Recrutamento de pessoal... era ela que contratava?

S1: Sim... sim...

P: Ela te viu trabalhando admirou teu trabalho e ... falou contigo lá mesmo... falou contigo lá mesmo?

S1: Isso... lá mesmo... ela...

P: Então foi assim que tu soubeste e aí... o que te fez mudar? por que que tu...

S1: Bom basicamente porque há pouco tempo eu tive uma filha...

P: Hum... hum...

S1: Que já tem três meses e isso pra mim influenciou muito em função de salário de crescimento de possibilidade de crescer... lá não... lá era só um nível de serviço...

P: Sim... sim... qual é o setor em que tu trabalhas aqui?

S1: Eu sou do setor de vendas hoje eu tô no setor de estoque...

P: Tá mas por quê?

S1: Eu tô em treinamento...

P: Ah... tás em treinamento no setor de estoque... ih como é que funciona isso aqui na empresa?

S1: Tu faz um treinamento pra ti conhecer o material que tu lida...

P: O material?

S1: Que tu lida no dia a dia...

P: Hum... hum...

S1: No caso eu tenho que saber o que eu vou vender... né?

P: Sim... sim...

S1: Aí tem que passar uma temporada no fundo pra conhecer o material... depois tu passa pra frente...

P: Ah... tá depois tu vais atender o público...

S1: O público...

P: Ali no balcão... sim... aham... aha... tá e... como é que é mais ou menos então essa... tu só vais passar por esse estágio... por esse treinamento no setor do estoque?

S1: Isso e só que eu já ia pra frente bem antes mas como aconteceu umas faltas no estoque um pessoal indo pra rua... já tinha mudado de trabalho muito tempo...era pra ficar até dia dezoito no estoque e depois vinha pra frente...

P: Depois tu vens pra atender o cliente? não tiveste esse contato ainda com o cliente?

S1: Ainda não...

P: Aham...

S1: Que é o que eu gosto e que eu me desenvolvo... pra pessoas ser vendedor é um serviço eu lido como uma profissão pra mim...

P: Sim... sim... aham... aham... tu te identificas assim com essa... aham... e é... bom... então já trabalhaste em outro lugar... além desse lugar já trabalhaste em outros?

S1: Eu comecei minha carreira como vendedor mesmo... eu já vendi suco vendi jornal...

P: Hum... hum...

S1: Já vendi tudo nessa vida...

P: Sim... sim mas vendia assim por conta própria?

S1: Por conta própria lidei com o público direto...

P: Sim... sim... então é uma coisa que tu já...

S1: Que eu gosto de fazer...

P: Que tu já gostas de fazer... tá e aí dessa empresa tu vieste direto pra cá?

S1: Direto pra cá...

P: Aham... tá... tu já me explicaste por que decidiste mudar e como é que é a empresa assim qual é a tua visão assim da empresa? como é que ela está organizada?

S1: Hoje?

P: É...

S1: Falhas tem...

P: Hum... hum...

S1: Tem falhas mas são falhas mínimas eu acho que hoje tá bem organizada...

P: Sim... mas assim... quais são os setores assim mais ou menos podes me explicar um pouquinho como é que...?

S1: O mais organizado que eu acho ou o que eu acho de cada setor?

P: Não... não... é... o que tu achas de cada setor ou...

S1: O setor do estoque hoje acho que tem advertências... divergências lá no fundo lá... mas nada que não possa ser resolvido... aqui na frente eu não lidei muito... eu lido mais com televendas a televendas... muito... muito tranquilo... muito bem organizado...

P: Sim... sim...

S1: O pessoal do estoque também... às vezes a gente dá uma bicada um no outro lá... mas sempre se resolve...

P: Aham... aham... então tem o setor de estoque... o setor de televendas... o de vendas direto ao público...

S1: Isso... e o de o de estoque... o televendas... o vendas internas e externas...

P: Ah... externas... são os vendedores que saem... sim... tá e mais o administrativo...

S1: Isso mais o administrativo...

P: Aham... como é que é a tua... bom o teu trabalho tu já me disseste... né? como é que tu vês assim os clientes... pelo que tu vês assim dos outros?

S1: Bom... eu não lido assim como um cliente...

P: Uhum...

S1: Eu lido mais ou menos assim... a pessoa que vem aqui é como se fosse um médico...

P: Hum... hum...

S1: Tá doente e precisa de uma solução... a pessoa que vem aqui vem atrás de uma solução... ele vem aqui às vezes ela vem aqui... ela quer uma solução e ela já te conta o problema dela... além de ser um vendedor tu tem que ser um amigo...

P: Sim...

S1: Eu sempre lidei assim com o cliente...

P: Hum... sei... sei... aham... ah e com os teus colegas de setor assim mais ou menos tu falaste mas...

S1: Eu sou um cara muito brincalhão... não dá... eu tô sempre rindo... sempre brincando... eu me dô com todo o mundo...

P: Sim... sim... aham...

S1: Me dou com todo mundo mesmo... sou um cara que... se eu vejo que tá fazendo uma coisa de errada... eu chego e te bato no teu ombro... olha tá fazendo uma coisa errada...

P: Hum... hum...

S1: Até hoje mesmo... o cara tava fazendo uma coisa errada e eu disse... tchê... tá fazendo coisa errada...

P: Hum... hum...

S1: Assume teu erro... fica mais bonito... eu sou assim...

P: Aham... assim como? de assumir?

S1: De assumir meu erro... prefiro assumir meu erro... às vezes tu toma três ou quatro xingão... e botam num erro só teu...

P: Hum... hum...

S1: Se tivesse chegado e começado... tchê... eu errei... tinha ficado mais bonito...

P: Sim... sim... aham... e a tua relação com os colegas de outros setores?

S1: Eu me dou bem com todo mundo... só tem um aqui da firma só que eu não...

P: Aham... sim... não precisa... mas tem algum motivo assim de?

S1: É porque assim oh... eu já tinha dito numa reunião da empresa mesmo que tem um pessoal que lida com o estoque como se não fosse... como se tivesse obrigação de servir a eles...

P: A eles tu dizes os administradores?

S1: Isso... a... as vendas...

P: Ah... as vendas...

S1: Aí o rapaz chega lá quer rebaixar um... rebaixar outro... e eu não aceito...

P: Hum... hum...

S1: Eu não sou do setor do estoque e nem por isso chego ali e menosprezo eles...

P: Ah... sim... tu dizes assim... alguém que é das vendas que menospreza os que são do estoque?

S1: Isso...

P: Aham... como se...

S1: Se tivesse obrigação...

P: Muito autoritário... sim... sim... como se tivesse poder sobre... aham... sim... tá... e na administração assim... tu tens contato direto?

S1: Eu me dou muito bem com a Ana e com a...

P: Gabriela...

S1: Isso...

P: Aham...

S1: Elas são mais as duas que eu que eu...

P: Com elas assim é que tu lidas mais assim? aham... e tem uma boa relação?

S1: A Ana eu venho aqui entregar as fotos da minha filha pra ela ver...

P: Aham... sim... tem uma relação bem de amizade assim... aham... e com a gerência assim?

S1: Não... não lido muito...

P: Não tens muito contato...

S1: Não tenho muito contato...

P: Aham... é direto com elas...

S1: É direto com elas...

P: Tá... hum... hum... e tem algum regulamento assim na empresa formalizado assim que mostre o que tu deves fazer no teu trabalho assim... por exemplo... agora tu faz o treinamento... tem alguma coisa formalizada? ou tu vais... como é que tu vais aprender... como é que tu vais fazer nesse teu treinamento?

S1: Na verdade... achei que meu treinamento deixa um pouquinho mais intenso... mas muita coisa que eu aprendi... eu tive que correr atrás...

P: Hum...

S1: A empresa não me disponibilizou um curso de alguma coisa...

P: Sim... sim...

S1: Até eu comentei com eles né? curso nenhum... eu corri atrás de apostilas de de... eu corri atrás e tal... me empresta... me empresta porque pra mim... quanto mais cedo eu aprender... fica melhor pra mim...

P: Sim... sim... aham...

S1: A empresa me chamou... se eu não aprender... eles mandam pra rua...

P: Hum... hum...

S1: É minha obrigação aprender...

P: Sim... sim... aham... então assim tu vais procurando... mas como é que tu faz assim o teu trabalho no dia a dia... como é que é teu dia a dia do trabalho assim?

S1: Não tem mistério nenhum... eu podendo não pedir uma informação eu aprender sozinho eu lido assim...

P: Hum... hum...

S1: Eu até onde eu procuro aquele material... até tudo que eu me lembre dele... eu procurei...

P: Hum... hum...

S1: Aí quando não tem mais solução eu pergunto pra alguém...

P: Porque na verdade no estoque te pedem algum...

S1: Isso...

P: Algum parafuso...

S1: Algum item...

P: Algum parafuso... algum item e tu tens que pegar...

S1: Isso...

P: Aham... e vocês têm que fazer contagem também?

S1: Tem que fazer contagem...

P: Aham...

S1: Tem que fazer separação... às vezes tem material misturado... tem que fazer separação do material pra depois fazer contagem...

P: Hum... hum... e assim... esse material não é muito complicado? como é que é?

S1: Não... não é... é pegar uma pessoa de fora... eu mesmo era acostumado a lidar com acessório a gás...

P: Hum... hum...

S1: Eu arrumava o fogareiro... eu vendia fogão industrial... agora cheguei aqui e lidei com parafuso... é um material totalmente diferente...

P: Hum... hum...

S1: Totalmente diferente... então se tu não tiver com a cabeça no lugar... tu enlouquece... aqui tu é acostumado com parafuso...

P: Sim e tem uma designação diferente... tem?

S1: Tem são... na verdade... só de rosca são quatro tipos de parafuso...

P: Hum... hum...

S1: Então tem que ter a cabeça no lugar... tem que olhar ali... tem que pegar a descrição certa... às vezes tu pede um parafuso com uma rosca inteira e tu pega uma com rosca parcial...

P: Hum... hum...

S1: Aí tem que tar sempre atento ao que tu faz porque...

P: Sim... sim...

S1: Se não... tu vai errar sempre... eu costumo não ter mas... erro todo mundo tem...

P: Claro... ih... mas não achaste difícil assim de aprender?

S1: Não acho porque eu corri atrás da informação cedo... né?

P: Aham e vocês têm uma etiqueta ali com nome... com uma especificação?

S1: Tem... tem etiquetagem...

P: Tá...

S1: Até podia ser um pouquinho mais etiquetado...

P: Sim... sim...

S1: Não pra mim... porque agora já sou mais... já conheço mais... agora para os próximos novatos que chegarem...

P: Sim... sim...

S1: É mais fácil de aprender...

P: Aham... aham ... se tiver a etiqueta ... aham...aham

S1: Lá () lidava muito com bastante etiqueta assim... todo mundo lá tinha dois ou três () etiquetas bem grande pra ti não...

P: Não ... não se perder...

S1: Não se perder...

P: Aham ... e tu achas que seria uma coisa... pra melhorar...

S1: Uma coisa muito boa...

P: Aham... tá e... quando aparecem problemas assim... como é que tu lidas com as situações? como é que tu....

S1: Eu?

P: É...

S1: A princípio () problemas tipo assim... falaram isso... eu procuro ir direto na pessoa... procuro nós resolver entre nós mesmo conversando do que deixar chegar no supervisor...

P: Sim... sim... aham...

S1: Assim que eu () tento conversar assim com nós... tem tal coisa desarrumada se chega ali... na Sílvia pra dizer assim... oh... Sílvia... tá desarrumado... não tem () tá desarrumada () eu tento lidar assim...

P: Sim... sim... mas isso tu achas que é um problema maior que tem assim quando... ou tem algum outro?

S1: Não... é só mais desarrumação tem uns que deixam...

P: Ah... sim quando vão pegar alguma coisa...

S1: Isso... deixam umas coisinha errada...

P: Hum... hum...

S1: Assim () problema entre nós mesmo não dá fofoca nem nada...

P: Sim... sim...

S1: Hoje eu acho que... desde que eu entrei pra cá... não digo que fui só eu que mudei o estoque... mas pelo meu jeito de brincar hoje eu vejo o estoque bem mais unido do que era...

P: Sim...sim... quantos são? quantos vocês são lá?

S1: Somos... três na mesa e... três lá dentro

P: E o que que é isso... na mesa e lá dentro?

S1: A mesa é que faz separação... é onde fica os parafuso... onde fica os parafuso que pode mexer... depois da mesa... tem uma separação no fundo...

P: Hum... hum...

S1: Fica mais três rapaz que é onde acabou () a gente tem que pedir pra eles... onde fica mais material elétrico...

P: Ah... quando acaba alguma coisa... vocês têm que pedir para eles...

S1: Pra eles... tem que pedir para eles pegá...

P: E vocês é que entregam,... tu trabalhas nessa mesa?

S1: Nessa mesa...

P: Tá... e vocês é que entregam para os vendedores ali no caso do balcão?

S1: Isso... isso...

P: Aham... e tem uma supervisora ...

S1: Tem uma supervisora

P: Ta... além desses seis que trabalham... tem uma supervisora...

S1: Na verdade tá faltando pessoal...

P: Aham...

S1: Até bem puxado agora porque tá faltando pessoal...

P: Hum... já teve mais gente trabalhando?

S1: Já teve... tem um rapaz que entrega... faz entrega () então cada vez que aquele rapaz sai... agora nós tamo com um de atestado somos quatro...

P: Ah... aham...

S1: Aí tu tem que te... fazer cinco coisa ao mesmo tempo

P: Sim... sim... ah porque vocês têm um ali dentro que...

S1: Que faz entrega...

P: Que ele vai entregar...

S1: Isso... aí tem um que tá de atestado...

P: Sim... sim... aham...

S1: E tem um que é novato... então já não sabe muita coisa...

P: Claro... claro... e atestados assim são frequentes?

S1: Não... não... ele se acidentou de moto...

P: Se acidentou... ele entregava?

S1: Não... não ele vinha trabalhar na loja e se acidentou...

P: Hum... hum...

S1: Ainda bem... olha não é () a supervisora ela se dedica muito ali a nós...

P: Hum... hum...

S1: Se a gente precisa dela... ela tá sempre ajudando... sempre buscando um parafuso pra nós... ajudando até a separar se tiver que separa... ela separa...

P: Hum... hum... sim... sim...

S1: Ela é uma pessoa muito unida ao...

P: Ao grupo?

S1: Ao grupo...

P: Hum... hum... e agora assim um pouquinho da tua relação com o trabalho e a tua vida pessoal... tu já me falou mais ou menos no início... né?... mas como é que tu lidas assim no trabalho e a vida pessoal... o que que é pra ti assim?

S1: Eu pra mim a vida inteira é uma brincadeira... eu levo a vida sempre na brincadeira... eu tive uma infância muito... muito pblemática...

P: Hum...hum...

S1: Digamos assim... eu passei muito tempo em depressão...

P: Hum... hum...

S1: Dum dia pro outro eu... tchê... mas o que eu quero? então... depois dali eu comecei a mudar... eu não vou chegar aqui com o meu poblema... aqui pra dentro também não vou levar meu poblema pra dentro de casa... o poblema eu deixo na rua...

P: Hum... hum...

S1: Pra entrar dentro de casa... e na rua pra entrar no serviço...

P: Sim...

S1: Então sempre... sempre brincando sempre...

P: Tu procuras separar bem assim...

S1: Eu separo bem...

P: Aham...

S1: Eu separo a minha vida o serviço e os problema...

P: Hum... hum...

S1: Eu lido assim sempre... às vezes as pessoas dizem assim... pô o rapaz não tem personalidade... mas o que eu já fui nessa minha vida... já juntei garrafa...

P: Hum...hum...

S1: Já fiz de tudo pra sobreviver... então não tem mais mistério nenhum...

P: Sim e agora tens uma menina... é uma menina?

S1: Uma menina...

P: Uma menina de três meses...

S1: Três meses...

P: Aham... então... claro tu procuras separar bem... e tu gostarias de acrescentar mais alguma coisa... que nós conversamos?

S1: Não... espero a próxima entrevista...

P: Então tá... muito obrigada...

2) Transcrição da 2ª entrevista, realizada em 19/04/2011 às 10h.

P: pesquisadora S2: entrevistado (Guilherme)

P: Ahh... vamos falar então sobre o trabalho... tá... eu gostaria de saber em primeiro lugar assim quanto tempo faz que tu trabalhas aqui na empresa?

S2: Vai fazer onze meses que eu trabalho na empresa... entrei em junho de dois mil e dez e... tô muito satisfeito por trabalhar aqui... né... gosto de trabalhar... gosto do que eu faço... e pretendo crescer na empresa... por isso eu tô aqui...

P: Sim.. sim... ah... e como é que tu soubeste assim da vaga... como é que tu foste contratado?

S2: É por uma indicação né uma pessoa que conhecia me conhecia o jeito que eu trabalhava... que é vendedora do televendas e gostava muito do meu jeito da minha pessoa eu como trabalhador... e ela indicou este serviço... no momento eu tava desempregado procurando lugar... eu tava só estudando... um lugar pra trabalhar e ela me deu essa indicação... eu vim pra cá não tinha noção do que era entrei cru na jogada e hoje tô aqui... muitos já foram... né... e eu continuei porque eu gosto do que faço...

P: Hum... hum... e tu disseste que estudas o que que tu...

S2: É eu terminei o ensino médio eu cursava metal mecânica no Pró-jovem e aí eu não consegui terminar o curso...

P: Não conseguiste? ah...

S2: Por doença... por doença não consegui terminar o curso porque não podia ter faltas no máximo uma falta por semana... e eu peguei um atestado de vinte dias porque eu tava com pontada então o limite de faltas era quinze... né... as minhas notas era sempre nove... dez... nove... dez... um professor... metal mecânica ele disse assim... foi uma pena... tu era o melhor aluno da minha sala... e aí eu disse ah já que eu tenho alguma coisa a ver né com a metal mecânica... como eu fiquei sabendo dessa vaga aqui... oh bateu tudo... já tô estudando isso e venho trabalhar na área... melhorou ainda...

P: E tu paraste de estudar depois que começaste a trabalhar esse teu... esse teu problema de saúde foi anterior?

S2: Não... foi anterior... agora eu terminei o ensino médio... agora vou começar a fazer contabilidade e administração...

P: Hum... hum...

S2: Que é o que...

P: Técnico....

S2: Curso técnico de metal mecânica... primeiro vou fazer essas duas áreas pra poder... fortalecer...

P: Mas técnico também?

S2: Mas técnico também vou fazer no If-Sul o teste... metal mecânico eu gosto... né?

P: Sim... sim... e era no If-Sul que tu fazias?

S2: Não... fazia no Pró-jovem

P: Pró-jovem... aham... que é um projeto...

S2: É um projeto...

P: Ligado a quê?... estadual... municipal...

S2: Na verdade é estadual é um curso em todos os estados do RS né... que envolve jovens que não têm ainda carteira assinada... carteira assinada... e eles dão a oportunidade de fazer... dar o curso de graça pra pessoa ter uma formação profissional porque eles não... não... hoje em dia eles tão pedindo no mínimo seis meses de carteira... qualquer área...

P: Hum...hum ... sim... pra trabalhar?...

S2: Pra trabalhar...

P: Aham... claro aí o curso já facilita isso aí...

S2: O curso já facilita...

P: Hum... hum...

S2: Aí a pessoa escolhe alguma coisa que acha que é mais...

P: Relacionada?

S2: Relacionada com o que ela gosta...

P: Aham... claro... claro....

S2: Eu escolhi metal mecânica porque a minha família tem mecânico... meu pai é motorista... então tem essa coisa com veículo...

P: Sim... sim...

S2: Então eu escolhi isso porque é uma coisa que já tenho convivência...

P: Aham... então essa pessoa te indicou... te falou dessa vaga que havia e tu vieste... trouxeste currículo...

S2: Currículo... né... a apresentação é muito boa... o modo de sentar... o modo de se comportar... o modo de se expressar...

P: E tu tiveste uma entrevista então?

S2: Entrevista... tive uma entrevista e ela disse gostei muito de ti... expliquei o jeito que eu era... como eu gostava de ser... eu sempre procurava buscar conhecimento... né... eu já tinha trabalhado em outros lugares... trabalhado como... como auxiliar de de construção... né... trabalhava com pisos... né... já trabalhei numa imobiliária como recepcionista então alguma coisa de áreas não tinha nada a ver com essa área... mas como fui muito dedicado eu tive uma boa indicação pra poder pegar este emprego...

P: Hum... hum... sim... sim.. aham...

S2: Ah... o guri é bom... trabalhador dedicado... e tudo... na verdade eu pedi pra sair mais é por causa do atraso com dinheiro...

P: Ah... nesse lugar que tu trabalhavas...

S2: No lugar que eu trabalhava por causa do atraso do dinheiro então a gente tinha contas.... tal dia tinha que pagar as contas aí trabalhava () atrasava o mês...

P: Hum...hum... e as contas não param...

S2: E as contas não param...

P: Sim... e quanto tempo tu estavas assim desempregado quando começaste aqui?

S2: Tava desempregado há uns três meses...

P: Três meses? Aham...

S2: Três meses

P: Aham... e como assim tu achas... bom tu já disseste doutros lugares onde trabalhaste né... imobiliária... () isso aí... né teve mais algum... não?

S2: Trabalhei na revendedora de carros também () que hoje não tem mais agora é outra empresa lá... então eu trabalhava com a parte de troca de óleo... aspirando... limpeza... lava-a-jato de carro... entregando notas... fazendo pagamento de banco... fazia de tudo um pouco...

P: Aham ... então foram mais ou menos nesses três lugares que tu trabalhaste...

S2: Isso...

P: Aham... e como tu achas assim... falando um pouquinho da empresa agora... como tu achas que ela está organizada assim... quais as atividades desenvolvidas em cada setor... qual a tua visão geral assim da empresa?

S2: Quando eu entrei aqui a direção era outra... e... tinha certos erros assim por falta de comunicação e um pouco de falta de vontade dos funcionários... então os funcionários trabalhavam do jeito que eles queriam e não como a empresa proporcionou quando eles vieram fazer a entrevista... oh é assim... assim... dedicação e tudo... só que aí depois com o tempo que vão ficando na empresa vão relaxando não tem mais aquela... aquela energia... o pique do início pra mostrar que... o trabalho... então... tem que ser contínuo... tem que ser todos os dias... três... cinco... seis... dez anos que tiver trabalhando na empresa tem que tar sempre regular... regular sempre com energia e boa vontade de resolver as coisas então chega uma que não queriam... e aí como mudou a direção... agora tá muito melhor... melhorou cem por cento... os funcionários que entraram agora são... são bastante competente... né... têm boa vontade... são jovens... mais... tão engrenando do jeito que foi combinado entre a empresa e os funcionários quando eu entrei aqui... então tá bem melhor a administração... eu fico um pouco assim triste que podia ter mais funcionários no depósito lugar onde eu trabalho... porque às vezes... às vezes é fraco... mas às vezes é muita correria então a gente não consegue atender todos... todos os vendedores não consegue atender todas as notas assim... às vezes não consegue atender a supervisora... às vezes não dá... quando tá fraco o movimento tudo bem mas às vezes é muito corrido... o problema maior assim é a falta de funcionários...

P: Sim... sim...

S2: Tem funcionários competente mas eles tão fazendo o trabalho de três funcionários...

P: Cada um fazendo o trabalho de três?

S2: É...

P: Aham...

S2: Na parte assim... não na parte da mesa onde faz a separação mas no fundo do depósito... é bastante puxado... tinha que ter mais dois no mínimo... mais dois que tava faltando pra estabilizar... dois organiza e dois atende... essa é o meu modo de pensar né porque às vezes só dois saiu e outro rapaz lá... então a gente atende... separa material... confere material... faz entregas na cidade por... por... moto... por carro...

P: Ah... vocês fazem () entrega também?

S2: Isso.. é mas quem faz mais é o outro... então eu só organizo e ele faz o resto... então a gente precisava de dois pra organizar e dois pra atender... que aí dois concentrava só a parte de... de material e dois só pra atender... só esse aí é o problema maior... o resto assim... tá excelente...

P: Aham... só me explica um pouquinho assim... como é que é o trabalho... tu... o teu trabalho no caso... tu separa?

S2: Eu separo o material...

P: Os parafusos...

S2: Isso... confiro material... né... que chega...

P: O que chega e o que sai?

S2: O que chega e o que sai... né... na verdade tem um conferente... né... mas... primeiro tudo que é material passa pelo depósito... pra depois do depósito vai pra mesa depois da mesa vai pro conferente... né... a gente atende os guri do balcão o material que eles precisam lá do depósito a gente alcança pra elesné ... a gente separa vendas externas dos vendedores externos a gente separa... do depósito pra passar pro conferente... então tem essa correria... limpeza... organização... repor material nas prateleiras ... esse é o meu setor.

P: Isso tudo é o teu setor... tá... aham... e quantos trabalham lá?

S2: Trabalha... no momento tá trabalhando dois no depósito... eu e... um... um rapaz... que é mais... bem mais velho...

P: Então esses dois mas tu achas que deveria ter mais um pelo menos nesse teu trabalho ou na outra... na outra parte?

S2: Não... na outra parte da mesa já tem três...

P: Tem três... tá...

S2: Três pra fazer contagem... então e agora esse que tá junto comigo ele tá fazendo muita entrega... então na verdade eu tô ficando sozinho... então eu precisava do quê? dois funcionários...

P: Pra esse da entrega não fazer falta...

S2: Claro ele faz só entrega e confere material que chega... dois organiza... eu atendo então como é que se faz é uma engrenagem... uma organização... se a gente tiver os funcionários... né... a gente ensina eles... oh vai fazer tal função eu vou fazer tal... então aí ninguém fica... ah... ninguém fica...

P: Ah... com excesso de trabalho?

S2: Com excesso de trabalho...

P: Sim... sim... aham...

S2: Ninguém fica com excesso de trabalho é isso que tinha que comentar o resto pra mim tá mil maravilha

P: Aham... no teu setor?

S2: No meu setor...

P: Muito bom e como é que tu vê assim os outros setores da empresa... em geral?

S2: Olha... na parte do balcão eu não tenho nenhuma queixa... nenhuma queixa porque os guris do balcão são muito dedicados... então a metade das vendas da loja é os guri do balcão... eles superam televendas... eles superam vendedores externos... então são dedicado... tá... eu acho que eles podiam ter um pouquinho mais de paciência porque a gente tá com falta de funcionário... então às vezes tem três com quatro vendedores pedindo material e eu sou só um... aí () atendo outro... aí quando saiu vou lá atendo outro... aí fica ...e o cliente tá na frente () um pouquinho só da... um pouquinho de paciência... às vezes fica com cara amarrada... mas é que eu sou sozinho... o outro até me ajuda quando ele tá... mas todos os dias ele tem entrega pra fazer...

P: Sim... sim... aham... tu atendes... os do balcão...

S2: Os do balcão... os guris da mesa... separo das gaveta... né?

P: Aham... tu atendes os da televendas...

S2: O televendas também...

P: O televendas também e mais os externos...

S2: Mais as vendas externas...

P: Os externos deve ter um horário assim?

S2: Isso... não... os externos tem... a gente tem um tempo pra separar... leva um pouquinho mais de tempo... então os guris da balcão e televendas a gente atende na mesma hora... os guris da mesa... depois... os vendedores externos a gente tem um prazo... pra separar material... conferir... liberar nota...

P: Claro... claro... aham...

S2: A gente tem mais tempo pra se organizar...

P: Sim... aham... com o público assim... com o cliente tu não tens uma relação direta?

S2: Não... direta não... só...

P: Aham só através...

S2: Só através dos vendedores... eles falam com os vendedores... os vendedores me passam a informação e eu passo pros vendedores ()...

P: Sim... sim... aham... sim... e os teus colegas assim como é a tua relação com os teus colegas de... de setor? como é que tu achas assim a relação?

S2: Muito boa ... muito boa... né... quando eu cheguei aqui no início era muita... assim... não é fofoca é... intriguinha assim... tipo... uns com ciúme do outro que ia crescendo então já não conversava mais... tinha aquela certa antipatia... era só com ambiente profissional ... não tinha nada pra fazer cinco minutos tava ali conversando... não tinha... né... porque às vezes... às vezes quando a gente não tem... qualquer funcionário... qualquer empresa... sempre tem aqueles minutinhos pra parar pra conversar... pra dar aquela esfriada na cabeça pra reanimar... porque ninguém consegue ficar vinte e quatro horas bum...bum...bum... às vezes tem que dar uns minutinhos pra parar... então isso antes não tinha... agora tá tendo mais simpatia entre os funcionários... conversam...

P: Sim... conversam sobre outros assuntos? conseguem...

S2: Isso... às vezes não precisa conversar exatamente sobre a empresa a gente conversa sobre outras coisas que é pra descontrair... que é pra o funcionário não ficar muito... ah... assim... como vou dizer... muito...

P: Estressado?

S2: Estressado no serviço...

P: Sim... sim... e tu achas assim que o trabalho é estressante? o teu trabalho...

S2: Não é estressante... é... cansativo...

P: Cansativo

S2: Porque se tu parar pra ver a quantidade de produto que a gente trabalha diferente... que a gente tem que saber... que a gente tem que organizar... entendeu? Se fosse tipo... olha... sou jogador de futebol sou atacante eu só vou atacar... mas lá a gente não... nenhum tem uma certa função... eu sou do depósito mas eu sei separar eu sei conferir eu sei processar nota... todo mundo tem a mesma função... todo mundo sabe fazer um pouco... de cada coisa... então às vezes quando... olha o funcionário tá doente... então eu faço o meu trabalho e faço o trabalho dele... automaticamente a gente se puxa porque é bom a gente saber o trabalho do outro porque a gente nunca sabe... a gente pode precisar... então () o da mesa sabe trabalhar no depósito () sabe trabalhar na mesa... a gente só não sabe trabalhar no lugar da supervisora que é nossa chefe que a gente não tem liberdade pra mexer no computador dela... mas o resto... vender também os guris também sabem vender...

P: Aham... e como é que tu aprendeste tudo isso assim... essa separação... porque tem muito material que tu mexes né? Como é que tu aprendeste?

S2: Foi no dia a dia... no dia a dia e eu pegava livro... apostila... ah... tudo que fosse internet... e-mail... ah... panfleto... tudo que tivesse identificação pra ler... oh esse aqui e essa máquina aqui pô pra que que serve ela? então tem aquela curiosidade... é bom a gente conhecer coisas novas... né... então a gente

P: Ninguém te ensinou?

S2: Não... na verdade a gente teve uma...um cursinho... né ...o cursinho foi de uma semana foi um curso básico... parafusos porcas bucha pra que que serve etc.... a gente teve o básico... agora na parte de mecânica assim... materiais tipo compressor de ar... furadeira... máquinas de corte isso aí é tudo busca do... conhecimento do funcionário... entendeu? o básico que era... o básico que é a mãe mesmo é o parafuso da empresa... agora o resto o funcionário tem que ser obrigado a se puxar... a querer aprender ...

P: Aham... e esse cursinho básico foi dado aqui na empresa?

S2: Foi dado aqui na empresa mesmo...

P: Por algum outro funcionário?

S2: Isso... na verdade a gente teve um curso... um funcionário que trabalha na nossa empresa o mais velho... que hoje ele é vendedor... então ele que dava aula pra todo mundo que entrava novo... então agora a gente não tá tendo mais essas aula... então é uma coisa que eu... pros que vão entrar agora novo... eu gostaria muito que eles tivessem esse cursinho de novo... que agora o vendedor ele não vai ter tempo pra ensinar porque agora ele vai tar atendendo... então outra pessoa que pudesse dar o curso... entendeu?

P: Seria bom pra...

S2: Seria bom...

P: Porque cada um que entra...

S2: Cada um que entra... entra... já tá... su... sujeito a saber alguma coisa... pra não entrar cru como eu entrei... eu entrei... quando eu tava com três meses arrecém iam começar a dar o cursinho... quando eu passei do meu contrato deram o curso... então aí eu tinha muita dificuldade na localização do material... aonde fica parafuso pra móveis... né... aí... pô... não sabia porque eram tantas gavetas... olha milhares e milhares de gavetas...

P: Imagino...

S2: Umás quatro... cinco mil gavetas... é difícil de decorar gaveta por gaveta... medida por medida... então a dificuldade é... no início... no início porque tu precisa do conhecimento então tu tá... tô vindo trabalhar... no momento que eu tô trabalhando quando eu saí da minha carga horária tô indo pro cursinho da empresa... então isso é bom... porque tu chega em casa... pô... não vou conseguir... não aprendi nada... ninguém me ensinou... entendeu? então... alguns te ensinam assim... principalmente os guri do balcão a gente... pô não sei onde é tal material... os guri do balcão... olha fica lá... é assim que se mede... é pra isso que serve...

P: Sim... sim... deram uma ajudinha?...

S2: Deram uma ajudinha... deram uma ajudinha... então o conhecimento () tem que buscar... ah eu não sei... mas vai ficar ali ah não sei... vou ficar sem saber... então pergunta... a dúvida tem que perguntar...

P: Sim... sim... aham... tá tu me falaste um pouquinho da relação assim com teus colegas de setor com os vendedores disseste que é uma boa relação assim... com o televendas também? o setor de televendas é...

S2: É... com o televendas tem... um... um assim... um atrito por... assim... eles tão pedindo o material pra gente... né... e aí o cliente tá na linha... então eles ligam o ramal e ligam pra nós... oh... o cliente já tá na linha... pra la lá... pra la lá... papo corrido... tá acontece em qualquer em outra empresa a gente errar... porque se tu faz um serviço com calma... e tu te concentra naquilo... tu faz perfeito... agora tu tá fazendo três função ao mesmo tempo e aí a pessoa vem () um pouquinho material separando o material () aí tinha que atender o telefone... o momento tocava o telefone... ah o que tu precisa () aí tu já te esqueceu que o vendedor te pediu... do balcão... ah me vê tal material aí () atende o telefone... aí fulano te pede outra coisa... então fica uma coisa assim... às vezes tu te esquece de pegar o material... aí acontece o erro do funcionário... às vezes... ah tem material... aí tu vai lá na correria tu olha assim... acontece de a pessoa errar... né... ah não tem... aí o material no caso tem... porque tu já não tá concentrado tu tá fazendo vários ()...

P: Claro... dificulta bastante...

S2: Dificulta bastante a memória da pessoa... porque aí o conferente te pede o material... ah tu me alcança tal material porque o material aqui o...o vendedor não quer... ele vai trocar por outro... aí tá... aí chega... ah me vê tal material vai e pega... aí tu atende o telefone... ah... me separa o material que o cliente daqui a cinco minutos vem vindo aí... então é uma... tu tem que ter cabeça de abelha de olhar pra tudo que é lado... mas é um serviço bom... é um serviço

que é bastante gratificante... se a gente faz o que gosta... né... por mais que seja cansativo ou difícil... a gente consegue chegar lá...

P: Aham... sim... e com a administração assim... como é tu tens?

S2: Eu não tenho contato com a administração com a parte de... ali... de ...das gurias do ... financeiro... né... então eu não tenho convívio assim... como é que elas são... como é o jeito delas trabalhar... então é o setor que eu menos tenho convivência... eu tenho mais convivência com os patrão... né... os patrão vira e mexe eles às vezes me pede pra fazer tal coisa... oh vai chegar tal material eu preciso que tu organize pra mim em tal lugar que o cliente já deixou pago... então... aí no caso tenho mais contato com os dono da empresa do que com o financeiro... o financeiro é só na parte de pegar os vale transporte... é o único momento que eu tenho assim pra conversar com eles...

P: Hum...hum...sim...sim... aham mas aí não tem problemas?

S2: Não... não... relação não... relação não... é só ali chegar... pego os vale transporte... assino... oi tudo bem...

P: Tá e aí no caso gerência que vão te pedir material assim os donos que tu falaste aí também não tem problema? Só...

S2: Não... não... eu gosto muito dos meus patrão ... A Dona Lúcia... muito simpática... ela é bastante severa... um trabalho muito sério... né... e o Seu Paulo também... o Seu Paulo ele é super competente... então eu tenho... eu gosto do jeito que eles... organizam a empresa do jeito que tão levando a empresa... pô a empresa quando eu cheguei aqui era outra administração... pô a empresa cresceu... tem mais computador... os vendedor que entraram agora são outro nível... a empresa tem mais produtos tem vários... ah...tem um mix de produtos bem maior do que quando eu cheguei... né então a gente tem material... agora temo máquina de solda... temo máquina pra cortar parede... então temos vários produtos que chegaram agora... então apresenta o quê? que a empresa tá crescendo... e vai crescer mais... né?

P: E tu te sentes bem?

S2: Eu me sinto bem no ambiente porque a empresa crescendo eu me sinto... gra... gratificante por quê? porque eu tenho a oportunidade de crescer também... a empresa... a empresa crescendo eu cresço aí eu vou ter oportunidade de crescer também... essa é a... é a... é o propósito de qualquer pessoa em qualquer empresa... entrar pra uma empresa grande né... que tenha uma chance boa de tu crescer financeiramente e profissional... acho que esse que é o...

P: Sim... sim... aham... e tu tens vontade de trocar de setor ou não... gostarias de continuar lá?

S2: Tenho vontade de trocar de setor... mais... eu prefiro pegar mais conhecimento em todos os setores... então como eu fiquei seis meses de contador... agora já tô três meses no depósito queria ficar mais um pouco né... mais um... completar mesmo seis meses... eu queria ficar um pouco na conferência... aí depois da conferência queria passar pras vendas... eu queria pegar um pouco de conhecimento em cada área () tô aqui no depósito já passar pra outro mas aí tu precisa de material... pô e onde é que lá no depósito... tu já não lembra mais... então quanto mais conhecimento eu tiver na área dominante... aí eu tenho confiança de poder passar pra outra... enquanto eu não tiver cem por cento confiante no lugar onde eu tô eu não mudo pra outro... é o meu modo de pensar... eu lá no depósito tô noventa por cento ainda preciso de mais dez por cento pra ser excelente lá... então... é isso aí... eu não gosto de mudar se eu não tiver confiança cem por cento que eu fiz meu trabalho lá bem feito e agora vou fazer em outro lugar...

P: Hum... hum... interessante isso aí... aham... e assim oh... ah... tem algum regulamento assim na empresa... acho que mais ou menos tu já me falaste... mas lá no início tu disseste que a empresa tinha algumas... algumas coisas... algumas normas que ela gostaria que os funcionários né tivessem... algumas atitudes.. creio que são mais atitudes... mas tem alguma coisa formalizada ou não?... é só...

S2: Não... é assim... é ...

P: Como regulamento? ...

S2: É regulamento... era assim... andar sempre com barba feita... né... limpo... cheiroso né andar bem arrumado... não andar com roupa muito velha... rasgada... () andar sempre uniformizado... não conversar muito... né... porque quando eu entrei aqui era uma conversa... uma conversa... uma conversa... aí depois mudou... aí todo mundo ficou () na intriguinha... um crescer na empresa... outro () aí já começou a mudar o ânimo... então... e agora voltou aquela coisa... só que antes era conversa demais... aí depois foi conversa de menos e agora conseguiu entrar no meio... conversa quando dá tempo...

P: Claro... claro... que não atrapalha...

S2: Não atrapalha... conversar que não seja atrapalhando... o... a atividade que tá fazendo... então no mínimo aquelas coisas básica assim... ah... não falar mal dos funcionário... muita fofoca... né... fazer o trabalho bem concentrado... buscar conhecimento... foi as mesmas normas... as normas continuaram as mesmas...

P: Hum... hum... sim... sim... e o uniforme no caso vocês recebem?

S2: O uniforme a gente recebe...

P: Aham... sim... então mas assim dizer assim... oh... o teu trabalho deve fazer deste... deste jeito isso aí não ... não tem uma norma assim?

S2: Não... não é que seja... é que assim quando a gente.. eu entrei aqui na empresa a gente tinha () era separar material e contar... mais nada... tá... e sempre manter o ambiente limpo e organizado... o resto... eu não tinha que atender ninguém... eu só tinha que contar material e passar pro conferente... só isso... então eu só tinha uma... duas função... agora no lugar onde eu to tem muito mais função... é mais puxado mas tu aprende mais... na mesa tu só tem contato com gaveta... e lá eu tenho contato com tudo que é tipo de material... tanto no caso o que tem nas gavetas... tem nas prateleiras e fora as parte de...de mecânica... de enxada... jardinagem... aquelas coisas tudo ... então tem mais contato... tu aprende bem mais...

P: Aham mas não tem assim uma norma... bom esse material tu tem que trabalhar assim... isso aí não tem regulamentado assim... tu vai aprendendo ...

S2: É mais o menos assim... tu vai aprendendo com o tempo... então te explicam assim... ah o que qual é a prioridade? oh... separar pedidos que são das vendas interna... o que que é as venda interna? Pelotas e Colônia... então quando chegava () o material e a quantidade... então tu só pegava... o... a a nota e começava a separar o material... o que que é? a gente chama norma de separar por... a ordenação de separar por ordem né ... primeiro vamo separar as vendas internas depois separar as vendas externa... manter as gavetas sempre com... cheias... com material... sempre fazer levantamento nunca deixar as gaveta vazia... né?... tá sempre bem limpo... né?

P: Organizado...

S2: Organizado... e... sempre buscar conhecimento né... em casa... oh tu vai em casa... dá uma lida... toma aqui tem uma apostila... dá uma lida... então era isso daí...

P: E quem é que te daria assim no caso te dava no caso a apostila?

S2: Era o funcionário... o vendedor que no caso o professor que hoje é vendedor... ele era o supervisor na época...então a gente ficou com uma venda fraca interna... então como ele tinha mais conhecimento passaram ele pra... pras vendas pra fortalecer né ... aí entrou um rapaz pra trabalhar de vendedor né... aí agente precisava... a gente ficou sem professor pra dar as aulas... né... então...

P: E aí ele dava as apostilas?

S2: Dava as apostilas ele que imprimia... fazia em casa o que era importante saber ou não ... então ele imprimia só o material mais vendido... o mais comum de sair que era o básico... ele entregava pedia pra gente ler ... a gente tinha prova e tudo...

P: Tinha prova... escrita?

S2: Prova escrita como no colégio normal... trabalhinho em casa... mas não queria nada imprimido era tudo ()...

P: Hum... hum... Interessante... aham... ah... assim oh... quando aparece algum problema no teu cotidiano aí de trabalho como é que tu te posicionas? se tem algum problema...

S2: Eu tento sempre resolver os problemas em conjunto... eu nunca tento resolver sozinho sem informar minha supervisora... né... eu nunca tento resolver sozinho sem com... conversar com o colega de depósito que trabalha comigo... o que que a gente pode fazer pra resolver pra ()... a mercadoria chegar... tá atrasada... então...

P: Hum... hum... isso seria um problema no caso?

S2: Isso... seria um problema ... tinha uma mercadoria era pra ter ido ontem... porque às vezes a gente vai em qualquer outra loja... a gente compra móveis... guarda-roupa... toda aquela coisa... eles te dão um prazo de setenta e dois dias pra entregar... aqui não... aqui a gente não tem... a Sílvia falou se a gente terminou agora... vai agora... se a gente não conseguiu terminar... aí a gente entrega no outro dia..... a gente liga pro cliente e informa... oh... deu um atraso no seu material... a gente pode entregar amanhã? não tem problema ... então é um atraso de nota... né... porque é muita correria ... tem a gente fica às vezes quinze... vinte minutos parado... pô não tem nada pra fazer... tá tudo arrumado... não tem nada pra fazer... daqui um pouco bah... tá louco

P: Vem tudo junto?

S2: Vem tudo junto... é () pede uma coisa... é a televendas... a Sílvia pede pra gente () fazer determinada função e às vezes tem que fazer entrega... eu não faço entrega né... mas às vezes tem que entregar o material que tá na rua carregar o caminhão... ajudar o cara pra carregar pra dentro da loja então... aí no momento que tu tá carregando... o funcionário já te pede um favor... então fica bem puxado...

P: Aham... e aí quando dá esse problema...

S2: Aí atrasa o material do cliente que era pra ter ido...

P: Hum... hum... mas aí tu conversa...

S2: Aí a gente conversa... eu falo com o guri que trabalha comigo lá... a gente conversa com supervisor... a gente meio que... meio que toma uma xingada... mas... a xingada tem um... tem um...

P: Por quê?

S2: Não... mas é... então vamo fazer o seguinte... a próxima vez pede os guri... pros guri da mesa virem te ajudar aqui () porque às vezes a gente não consegue ter o tempo de pensar... entendeu? porque a gente tava na correria... pô não tá indo essa mercadoria... a gente nem raciocina pedir ajuda pra alguém... do outro setor... porque é muito importante... tipo a gente tá precisando de ajudante... os vendedor tão tudo parado lá na frente... não tem um cliente... pô a gente na maior correria... pô vou pedir pra um vendedor me ajudar... a mesa a carregar esse material aqui pra frente... às vezes a gente não consegue ... então a gente... pô... podia ter pedido ajuda... às vezes acontece... acontece né em qualquer lugar... acontece de a gente não lembrar... não lembrar... né?... aí é um erro do funcionário... mas é um erro assim por ()...

P: Por? ...informação?

S2: É uma informação que a gente não sabia que podia pedir...

P: Ah sei... sim...sim... aham...

S2: Entendeu... pô eu não pedi porque nem sabia que podia pedir ajuda... não... posso pedir ajuda pro que trabalha junto comigo... mas... pô vou pedir ajuda pra funcionário... um cara que não é da minha área?... pô podia ter pedido... e amanhã? como é que eu ia saber que podia ter pedido?... é um erro mas também é um erro de informação...

P: Hum...hum... claro... claro... entendi... aham... e como é que a tua relação... a tua relação assim entre o trabalho e a vida pessoal? como é que tu vê essa relação? tu faz uma relação? tu achas importante o trabalho na tua vida pessoal? como é que tu... como é que tu lidas?

S2: Acho que um coisa... puxa a outra... a tua vida tem que tá muito boa pra tu poder dar um bom serviço... só não pode ter ... problemas todo mundo tem... mas problema emocional em casa te afeta o teu serviço ... e muito... porque às vezes tu brigou com a mulher... brigou com o pai... brigou com a mãe... tu chega no serviço tu já não tá muito disposto a trabalhar... tu já não tá com bom humor... né?... agora que tudo vem de casa... agora tu tá tudo bem em casa... tu já não tem aquela certa preocupação... né?... que... problema todo mundo tem... né? então...se tu tá te sentindo bem... se tu tá sentindo bem na tua casa e contigo mesmo... tu vai vim aqui em qualquer empresa em qualquer lugar pra trabalhar vai te dá bem no teu serviço... agora se tu tiver problema em casa vai afetar no teu serviço uma coisa puxa outra... como é que tu vais ser... vai criar... tu vai ser um bom funcionário como é que tu vai tá dentro de uma empresa tem problema em casa que afeta o teu serviço? então tu tem que tá com a cabeça bem fresquinha...

P: Sim... e o contrário tu achas também... no caso os problemas no trabalho afetam a tua vida?

S2: Também afeta também... afeta também... porque depende da situação... depende (uma discussão) o funcionário... né... o funcionário oh fala em vez de falar pra gente no caso assim fala pra supervisora que é a nossa chefe... pô o fulano fez isso ele podia ter me pedido pra fazer isso ele podia ter me consultado... né?... então (com esse) problema que depois no caso a chefe vem e fala contigo... podia ser resolvido entre nós... sem (ainda) ter criado um atrito... e aí fica o quê? eu fico com raiva com o que ele falou e ele fica com raiva de mim porque eu não escutei ... então os problemas no serviço também afeta em casa tu já chega em casa não tem vontade de comer... tu chega em casa estressado e descarrega os teus problemas do serviço em quem tá em casa... então é uma coisa puxa outra... tem que tá bem tanto em casa como no serviço... as pessoas que tão em casa tem ser ah...um conjunto... né... pra dar certo e no serviço também... as pessoas têm que serem amigas tanto no serviço como em casa... colaboração nos dois lugar... o funcionário só tem a ganhar...

P: Sim... pra se sentir melhor?

S2: Isso... isso...

P: E tu gostarias assim de acrescentar mais alguma coisa sobre o que a gente conversou... sobre o trabalho... sobre a empresa... sobre tua vida... alguma coisa assim sobre a vida pessoal... né?

S2: É... eu queria comentar que eu gostaria muito de crescer... né... meu maior sonho é... acho que todo mundo... é de crescer... ou não sendo aqui... posso um dia não tá aqui mas sendo em outra empresa... eu quero ser um grande empresário... eu quero aparecer na televisão... eu quero sonhar como todo mundo sonha... né... então eu quero ser um bom empresário... quero ser um bom empreendedor... então tenho que buscar meu sonho... a princípio quero viver meu sonho enquanto eu tiver aqui quero viver meu sonho aqui... se eu não tiver aqui vou querer viver esse sonho em outro lugar... tô muito feliz onde eu tô... se eu receber uma oportunidade... eu vou abraçar né?... e queria dizer que gostei muito da entrevista... espero ser gravado trabalhando porque... é uma coisa que é diferente e tudo que é diferente assusta mas também aprende... né... na verdade tu fica meio assustado... pô... mas como é que deve ser? mas não custa nada tentar... é uma experiência nova... então gostei da entrevista... gostei de ti também... espero ter mais outra oportunidade de poder fazer esse tipo de entrevista... né... e era isso que eu tinha pra falar...

P: Tá bem.... Muito obrigada...

3) Transcrição da 3ª entrevista, realizada em 26/04/2011 às 10h.

P: Pesquisadora

S3: entrevistado (Luís Felipe)

P: Em primeiro lugar... eu gostaria de saber assim quanto tempo faz que tu trabalhas aqui na empresa?

S3: Em torno de sete meses mais ou menos...

P: Uhum... como é que tu soubeste assim da vaga? Como é que tu...

S3: Foi através do jornal...

P: Do jornal?

S3: Através do jornal...

P: E aí o que tu fizeste? qual foi o teu...

S3: Mandeí um currículo pra caixa postal... né? Durante duas vezes eu acho... eu olhei em dois finais de semana... mandei...

P: Mandaste 2 vezes o currículo... e aí chamaram?

S3: Chamaram pra 1ª entrevista... eu fiz uma entrevista foi em setembro... agosto... eu acho que fiz a entrevista... e depois eu iria pegar em setembro mas aí deu um problema aqui só vim pegar só em outubro...

P: Em outubro...sim... aham...sei... E tu já trabalhavas em outro lugar ou estavas desempregado?

S3: Eu trabalhei dezesseis anos no grupo Y e nove anos quase dez aqui no frigorífico X... sabe? duas empresas fecharam... aí eu saí por isso se não também não teria saído... teria ficado lá mesmo (um meio de) criar raízes assim... sabe... fico ali... vai melhorando... conforme vai dando a gente vai indo.. negócio de ficar pulando de galho em galho não é muito bom... não...

P: E nesse momento que tu viste o anúncio tu estavas desempregado?

S3: Tava desempregado...

P: Fazia muito tempo assim?

S3: Não... fazia... eu tinha saído em fevereiro... acho que uns cinco meses mais ou menos ainda tava no seguro-desemprego mas eu tava trabalhando igual... tava trabalhando só que sem carteira...

P: Sim... sim ... na mesma empresa?

S3: Não... não...

P: Sim... porque a empresa já tinha fechado...

S3: Trabalhava na (empresa J) ali... na manutenção de balança... esse tipo de coisa assim... trabalhava como motorista pra eles...

P: Aham... sim... sim...

S3: Aí (o cara) ia assinar carteira... mas é... lá tu não tinha muito horizonte... sabe... não tinha muita... é uma coisa que ia ficar meio estática... meio parada... aí eu optei por vim pra cá... porque aqui eu achei que ia ser melhor... pra mim tá sendo bom... pra mim tá sendo bom...

P: Sim... aham... e o quê... qual é a tua função assim?

S3: Geralmente sempre foi como motorista... mas nesses 16 anos mesmo que eu trabalhei primeiro na ((empresa)) Y eu fiz quase tudo... eu fui encarregado... trabalhei de estafeta ...eu comecei a trabalhar com catorze anos lá... trabalhei como estafeta... trabalhei no escritório... ah se eu te definir assim eu trabalhei em muita coisa... () trabalhei varrendo... trabalhei fazendo de tudo... me criei ali dentro praticamente da empresa deles... e no ((frigorífico)) X eu trabalhava no controle de qualidade... mas também trabalhava na faca... trabalhava aonde precisasse no caso... não era... não era assim... tu é tal coisa tu vai fazer tal coisa...

P: O que que é essa última que tu trabalhaste?

S3: É um matador de cavalo... um frigorífico de cavalos...

P: Ah...tá... um frigorífico... aham... aqui em Pelotas mesmo?

S3: Aqui em Pelotas... ali no Areal... no final do Areal...

P: Sim... aham... e agora aqui qual é a função... a tua função?

S3: Aqui eu trabalho como motorista também... mais a minha função... o que eu mais faço é no estoque mesmo...né? conferir o que chega organizar...serviço também mais geral mesmo mais na volta... mas trabalho como motorista também...

P:Sim... mas quando precisa?

S3: Quando precisa eu saio...

P: Sai... aham... faz entrega?

S3: Faço entrega... às vezes faço viagem... alguma coisa assim... serviço de banco... quando precisa...

P: Sim...sim...aham... tá... e como tu achas que a empresa tá organizada? qual é a tua visão da empresa?

S3: Eu acho que ela tá se organizando ainda... né? eu acho que eles passaram uma faca... não sei bem como era antes de eu chegar... mas quando eu cheguei aqui era meio conturbado a coisa assim... era muita discussão... muita coisa... não funcionava o sistema...né? agora tá indo pro lugar certo... tá indo...pelo que eu vejo a coisa tá melhorando... mas é claro... não tá bem ainda cem por cento... tá bom... bem melhor do que tava quando eu cheguei pra cá...

P: Tu achas que tinha muito conflito antes?

S3: Tinha... tinha bastante... tinha bastante entre os funcionários porque tinha um funcionário xis ali que trabalhava no depósito que não gostava do xis que trabalhava na mesa que não gostava do xis que trabalhava no televendas... né? aí... claro... como eu era novo né... ficava no meio daquilo tudo... aí... uma situação que aconteceu... eu tava... eu tinha chegado fazia uma semana e me pediram uma mangueira... uma mangueira preta só que ela tem ar e água e ar e óleo... eu nunca tinha visto uma mangueira daquelas pra mim é tudo igual tudo preto ... e o cara esse que tinha o conflito ele disse não... é aquela ali... apontou... eu fui ali cortei aquela mangueira só que cortei a mangueira errada com a metragem errada aí sempre nas reuniões que a Dona Lúcia faz que o pessoal faz ali embaixo e ele me apontou a mim como errado né? () não falei... eu não falo... né? eu fiquei quieto... nem respondi assumi... tá o erro foi meu foi meu tudo bem... depois eu conversando com ele não... mas eu sei que tu é novo ()tem que varrer mas alguém tem que pegar no cabo... alguém tem que ajudar... se não o cara faz errado mesmo... se tu não tem conhecimento e a outra pessoa não te explicar... fica meio complicado... né? então era isso que eu achava meio complicado no início... mas acabaram que saíram quase todos eles...

P: Esses que estavam provocando esse conflito...

S3: Isso.... que provocavam conflitos ali na área do trabalho... agora tá bem mais tranquilo lá embaixo... aí tá um clima melhor () sem erro... não tem como fazer cem por cento mais tá bem menor o número de erro... e esse... esses conflitos não existe mais... é uma coisa que fica... desgasta... fica ruim o teu clima de trabalho tu já tem vontade de ir embora... não tem prazer de ficar aqui dentro... acho que quase todo trabalho é assim... indiferente da... do lugar que seja... pode ser... qualquer lugar que tiver uma pessoa assim fica complicado...

P: Aham...com certeza... ah... e tu como é que tu aprendeste assim a... porque tu não trabalhavas nesse setor né... de parafuso?

S3: Não () eu tenho essa facilidade de aprender rápido... né... o assimilar as coisas muito rápido... sempre tive... né qualquer lugar que eu vá assim... eu olhando... se eu ver a senhora fazer alguma coisa... eu prestando atenção consigo fazer igual... não perfeito mas quase igual... depois vai aprimorando né... e esforço porque se o cara não se esforçar não vai... não tem jeito... mais ou menos assim...

P: Foi mais na observação... ninguém te explicou assim como fazer...

S3: É a explicação que eu tive foi teórica... teve uma reunião aqui também... o Ivan ensinou algumas coisas...a Sílvia também ela não tinha também experiência então a gente tava aprendendo junto porque... alguma coisa que ela aprendia ela me ensinava... alguma coisa que eu aprendia ensinava pra ela... e a gente pegou...

P: Começaram mais ou menos juntos?

S3: Mais ou menos juntos... o Fernando também quando veio não sabia também quase nada a gente foi trocando informação quer dizer que a gente fez uma parceria pra trabalhar melhor... né... pra trabalhar assim....pro troço fluir melhor...

P: Claro... claro...interessante...

S3: Que eu nunca tinha trabalhado em matador também... a minha área era alimentação era fruta... da fruta dentro do ...quando eu trabalhei na ((empresa)) Y eu passei pro engenho que era arroz outra coisa também diferente... que a Y tinha... diferente daqui assim e das outras empresas que eu trabalhei... que a Y fazia assim... ela dava muito curso de ...profissionalizante...né vamos supor... via a área que tu trabalhava... via o que que ela podia aproveitar e te dava aquele curso...né... eu acho que toda empresa devia fazer isso porque qualifica muito mais... a pessoa...né ... eu dentro do arroz mesmo eu tenho todos os cursos do IRGA... de classificação... beneficiamento... secagem... todos... né... então eles investiam nessa parte... claro que aqui é meio complicado o cara tem que pagar uma eletromecânica pro cara fazer no CEFET alguma coisa pro cara fazer... mas tem certos cursos que dá... né?... acho que aprimorar o funcionário é melhor pra empresa... eu acho que ... eu tenho essa visão não sei se é correta ou é ...

P: É a tua né? é a tua visão... isso já é importante... ah... tu trabalhas diretamente com o público... com clientes?

S3: Não... não... só nas entregas.

P: Nas entregas... tá e qual é a tua visão assim dos clientes? como é que são os clientes assim quando faz a entrega... né?

S3: Acho que muda né...tem um que é bem educado te trata bem... tem aquele que é mal educado te solta as patas... acho que é... é normal... assim não tem ... não tem uma visão assim...

P: Sim... única...

S3: É única... não tem mesmo ... tem alguns que são ... te tratam bem tem outros que não...

P: Como em tudo né?

S3: É... como em tudo em qualquer lugar assim ... acho que normal.

P: Mas isso não te afeta? não fica...

S3: Não.

P: Aham... tá bem... bom a tua função no teu trabalho tu já me falaste... né? e os teus colegas de setor assim... como é a tua relação com esses colegas?

S3: Hoje é boa... como eu disse pra senhora... no início era complicado... era bem complicado... porque esse que trabalhava ali... ele era mal educado ele era... não sei dizer assim... parecia que ele tava sempre com medo... né... sempre com medo de perder o lugar... perder o serviço... eu digo.. tchê tudo tem fim... não adianta... por melhor que tu seja () um dia a empresa vai olhar pra ti e vai dizer olha não serve mais... não tem que trabalhar com medo tem que trabalhar... tranquilo... hoje é muito boa... hoje é muito boa... com aquele pessoal que tá ali é muito bom mesmo... a gente se dá bem... a gente brinca... claro... a gente trabalha mas () uma piada... uma brincadeira uma coisa pra relaxar um pouco né... normal... é muito bom.

P: Aham... e tu trabalhas... eu sei que ali no setor é o setor de estoque... né? tem a mesa... tem a contagem... qual é a tua parte mesmo?

S3: A minha parte é do balcão pra lá...

P: Do balcão pra lá...

S3: É... quando chega a mercadoria... no caso chegou a mercadoria eu vou ali confiro... guardo... né... e sempre tem um ali pra me ajudar né... agora acho que nem tem... vai vim outro agora... né mais... confiro... guardo... o pessoal me pede alguma coisa eu vou lá e busco... porque também é bem rápido assim a gente diz pediu () busco mas é... é meio contínuo...né... às vezes é dois três pedindo... então é mais é essa parte mesmo que eu faço... mais ajudo na mesa também... quando tá fraco ali tem bastante (serviço) na mesa... eu vou ali e dou uma mão pros guri também...

P: Sim... porque ali na mesa é que tem relação com os vendedores?

S3: Que tem... não... os vendedores é mais direto com nós... a mesa é com venda externa no caso coisa assim que vem só o pedido pra eles... os vendedores tratam é mais com nós mesmo...

P: Com vocês... pedem pra vocês... vocês vão lá e buscam... uhum...

S3: Isso... se tem tal material... se não tem... tudo é com nós ali...

P: E o tele...

S3: O televentas é com nós também e mesa... aí trabalham com os dois juntos...

P: Com os dois... aham... ah... e com outros setores da empresa assim tu chegas a ter um relacionamento... ou tu já não tens muito... muito contato?

S3: Tenho com todos os setores... né... porque... quando saio pra fazer serviço de banco eu tenho contato com a Ana com a guria aqui do lado... sempre esqueço o nome dela... a Gabriela... né... entrega também tenho ali com o caixa... tenho com o caixa... quando vou viajar tenho que pegar dinheiro... então eu tenho... geralmente eu converso com todos... o que eu tenho menos contato é com o televentas () mais é por telefone mesmo... mais é pediu tal coisa... tal coisa... tem ou não tem... mais o resto tenho assim praticamente diário assim... contato com todos...

P: E tudo bem assim no relacionamento não tem nada de...

S3: É que eu não sou muito... é difícil assim porque eu não sou muito de ... de... eu não bato de frente com ninguém... né... eu... a minha arma mesmo... a minha maior defesa é assim... eu viro as costas e saio caminhando... eu não discuto não bato boca... com ninguém até na minha vida pessoal... em casa assim... sou assim... sou tranquilo não sou de...

P: Sim... de... de discussão...

S3: De discutir... não gosto...

P: Sim... sim... aham... ah... e a administração da empresa tu tens contato direto?

S3: Dificilmente... né.. dificilmente... porque aí no caso meu contato é com a Sílvia mesmo... que é supervisora direta... () tem essas reuniões que a gente faz assim esporádicas uma vez por mês talvez que tenha... e aí vai Dona Lúcia... ou vai seu Paulo... vai e conversa um pouco com a gente diz como tá o andamento se tá bom se não tá nem do agrado deles... mais é isso mesmo... não tenho tanto contato direto não tenho...

P: Não tem como tens com outros setores não tem isso aí... aham ... bom com a gerência tu falaste isso aí... mas com a administração no caso com a Ana e a Gabriela mais...

S3: Isso... é mais...

P: Tá... e tem assim () algum regulamento que diga como é que deves fazer teu trabalho... alguma coisa formalizada?

S3: Tem... tem... só que eu não lembro bem de cabeça assim... né?

P: Não... mas assim do que tu te lembrares... porque não é um...

S3: Bom aí as normas é como aquela... zelar pelo que tu tá fazendo... fazer o melhor possível... são as normas... boa apresentação... andar limpo... respeito com colegas... são as normas assim principal né que tem ali... tem outras coisas assim...

P: Seriam normas de comportamento... de apresentação? tá...

S3: É... é... não me lembro como é o nome... agora me fugiu à cabeça... nos deram uma carta pra todos... é uma... ordem serviço que a gente tem ... cada setor tem uma ordem de serviço... aí diz o que tem que ser feito... o que pode ser feito e até onde pode ir... né... não se envolver assim nos outros setores... coisas assim...

P: Mas é mais com relação a comportamento... com relação ao teu trabalho assim diário... não?

S3: Não... não...

P: Aí realmente tu aprendeste... tu fazes o teu trabalho... e ninguém fica te dizendo deve fazer assim ou deve fazer assado?

S3: Não... só aí só o supervisor mesmo... né... o supervisor que... ele te coordena e deu... diz o que tem que fazer e o que não tem que fazer... isso diariamente muda... né... porque às vezes é uma coisa às vezes é outra... não é... não é... uma coisa assim... mas... mas é assim mesmo.. as regras que tem são essas... acho que as normas de quase todas as empresas são igual... mais ou menos parecida assim... muda alguma coisa.. pouca coisa...

P: Sim... sim... tu já trabalhaste em outras... já tem uma experiência... e ah... ah... isso de certo e errado não () não tem... e claro... e tu falaste e cada dia é uma coisa... porque cada dia é diferente... né?

S3: Cada dia é diferente... não tem... agora mesmo de manhã chegou... vamos supor chegou uma ...uma... um carregamento... né... eu fiz a conferência e agora tem que guardar... só que agora já tenho que sair que eu tenho que fazer umas entrega... daqui a pouco perto do meio-dia... volta de tarde só cuida do balcão... talvez tenha que fazer serviço de banco... então não tem uma regra assim... tem que fazer tal hora... um organograma... não tem... não tem...

P: E tu achas bom assim?

S3: Eu gosto... eu gosto... porque eu não gosto... eu nunca gostei de serviço parado... nunca gostei... aquele serviço que tu fica muito parado... muito...

P: Sempre na mesma coisa...

S3: É eu gosto de atividade () tu te interessa mais porque cada vez tu ta aprendendo mais coisa cada vez tu tá correndo mais atrás...né... então eu sempre gostei de serviço ()

P: Aham... interessante... ah... e quando aparece algum problema...? eu sei que tu disseste que em geral a situação tem sido boa... mas quando aparece algum problema... como é que tu resolves esse problema assim? é mais ou menos como disseste...

S3: No caso diretamente com uma pessoa no caso?

P: Isso... isso...

S3: Geralmente eu vou conversar com a pessoa... né... procuro não passar pelo supervisor... é uma coisa que eu procuro não passar... né...vamos supor... ter que chegar no supervisor e dizer... fazer uma queixa do colega tal... procuro me acertar com ele... se não der certo... eu simplesmente isolo um pouco o cara ... falo só o que tem falar... temo que pegar essa coisa... então digo oh vamo pegar essa coisa... só isso que eu vou dizer... não vou estender o assunto... é só isso... procuro não bater de frente... né... não bater de frente... porque aí o cara perde a educação... já perde tudo... já perde os limites também... aí fica meio complicado.

P: Claro... sim... e ... já... já passaste por algum problema?

S3: Só com esse...

P: Só com aquele que já saiu...

S3: É...é só com esse rapaz aí que trabalhava... foi o único assim que eu tive assim um...

P: E justamente por ele ser assim...

S3: Pela maneira dele se portar... né... porque quando... quando eu peguei aqui tinha essa perspectiva da contagem... e a maioria dos que estavam aqui dos mais antigos não acreditavam que ia dar certo... não... vai contar... vai dar tudo errado daqui a pouco... tem problema... não vai dar cem por cento... mas era demais... isso não vai dar certo... isso não vai... passavam o dia inteiro negativo então é uma coisa que também te contagia tu acaba ()o cara tá tanto tempo aqui... começa até a acreditar naquilo... ele tava sempre assim... tudo que ele ia fazer... ele fazia... não era uma coisa bem feita... é tudo tipo assim aquela coisa... vou fazer porque eu sou obrigado... então fica meio complicado trabalhar com um cara assim fica meio complicado... foi o único que eu tive algum atrito... os outros eu tive uma discussão... alguma coisa foi tudo...

P: E aí tu chegaste a falar com ele?

S3: Conversei com ele depois dessa () da mangueira... eu conversei com ele... o erro foi meu... tchê... né?

((o celular do entrevistado tocou))

S3: Opa... desculpa... tava ligado... o erro foi meu... né... mas eu assumo não tem problema... um erro é normal... eu não vou errar... não vai ser a primeira nem a última... vou ter vários erros durante... só que é aquela coisa ele tinha... não sei era um cara meio estranho... acho não era bem resolvido... acho... não sei bem...

P: Aham... problema dele...

S3: Problema dele... um cara bem estranho na maneira dele ser assim... um cara meio... mas foi o único... é claro tem aquela coisa do dia a dia... tem uns colegas que te dizem assim... oh... mas o sistema diz que tem... tu tá dizendo que não tem...

((o celular tocou novamente))

P: Se quiser atender...

S3: Não... não... Né... Ah... Xi... Aquele tipo de coisa assim ... bah... mas o sistema diz que tem e tu tá dizendo que não tem () o sistema deu uma pane no sistema e tava dando um horror... não deu nada certo... e vem o colega... não... mas o sistema tem... vai procurar... mais eu já olhei ... a primeira coisa tem que olhar no estoque... depois na loja... né... vim na loja conversei com o Fernando... oh... Fernando... tá acontecendo isso...isso... primeiro passei pra Sílvia...né... a Sílvia e o Fernando resolveram... aí no final eles viram que o sistema tava dando algum erro... hoje o sistema não sei como se ajustou hoje o troço... meio complicado a coisa... mas ontem tava meio pesado... mas tem que saber relevar... tem que saber revelar... talvez num outro...

((o celular tocou mais uma vez))

P: Se quiser atender...

((o entrevistado atendeu, explicando que estava fazendo a entrevista... despediu-se rapidamente))

S3: Era o Fernando...

P: Aham... Nós já estamos quase terminando... Não tem problema... bom já falaste como é que tu enfrentas os problemas e tudo... né... e assim ...como é pra ti a relação entre o trabalho e a vida pessoal?

S3: Olha... pra mim é boa... eu... porque eu já me criei desde pequeno trabalhando... eu não me vejo parado... até mesmo assim porque... porque eu não... eu não paro também em casa... eu trabalho também...

P: Ah tu disseste que trabalhas... o que que tu fazes em casa?

S3: Trabalho com informática... formatação... manutenção... né depois do horário eu sempre trabalho com isso aí então... eu sempre... eu acho que trabalho assim é um complemento pessoal porque assim tu sente melhor trabalhando porque às vezes... quando eu saí da ((empresa)) Y todo aquele tempo eu fiquei meio perdido porque foram 16 anos da minha vida que eu tive dentro de uma empresa... aí duma hora pra outra não existe mais... aí fui pro matador... pro matador de cavalo... pô também me ambientei legal... comecei lá trabalhando num setor... fui passando... fui melhorando... né... e não tem... tem gente que pensa assim oh... a minha função é motorista eu vou procurar um serviço como motorista... eu não procuro assim um emprego procuro... qualquer tipo de trabalho desde que eu tenha condições de melhorar... de mostrar teu trabalho ali dentro tu melhorar ali dentro... pode ser qualquer coisa não tem... porque quando eu vim pra cá... eu sempre trabalhei como motorista... mas eu vim pra cá como estoquista... tu tem aquela... tu tem aquela perspectiva de melhorar né... então eu acho que é a melhor possível... eu não vejo parado... não consigo me ver parado... não sou aquele cara trabalhador () mas eu tenho que ter... sabe eu tenho que tar ocupado... tenho que ter aquela ocupação...

P: O trabalho tem uma importância...

S3: Tem... eu acho que é grande... né... principalmente quem tem filhos hoje... eu tenho 3 filhos... né... tenho uma guria com vinte e um tenho um guri com quinze e tem mais um guri com nove... né... então tu tem que mostrar pra eles como funciona... né como é que... que a

vida não é só aquela coisinha... aquela caixinha bonitinha () é o que eu disse pros meu filho... eu parei de estudar... não tive condição porque eu casei muito cedo... né... eu tinha uma relação meia ruim com meu pai... então fui embora de casa cedo também ... saí...eu e meu irmão mais velho a gente foi embora cedo de casa... então a gente tinha aquela coisa de mostrar pra eles que a coisa não é bem assim não é aquele mundinho () eu não consegui me formar todas as vezes que (entrei duas ou três vezes) no CEFET tive que sair por causa do horário de trabalho... então a minha filha () se formar quero que o meu filho se forme em alguma coisa... faça alguma coisa na vida... porque até mesmo pra melhorar futuramente... né... então essa relação de trabalho... essa coisa... é de responsabilidade... tem aquela coisa assim... pô eu preciso... não é só que tu... não é só que tu precise... é que faz bem pra ti... é uma coisa necessária na tua vida... uma ocupação... eu acho que é por aí... o meu filho tá fazendo Jovem Aprendiz por aqui...

P: Aqui na empresa?

S3: É... o meu filho de quinze anos tá fazendo... a minha filha quando fez quinze anos eu consegui também pela Empresa G... ela fazia... já pra entrar naquele ritmo de empresa... tu ter aquela responsabilidade aquela coisa... então acho que é uma coisa complementa a outra coisa... a senhora no caso é... professora?

P: Professora.

S3: Tá... a senhora se imagina fora assim? então é complicado... né...

P: Claro... claro...

S3: É complicado... a pessoa tem que ter... eu pra mim é assim que funciona... não tem... não tem como dizer assim... se eu entendi bem a pergunta... acho que é...

P: Não... não... é isso aí mesmo... tu chegaste a começar então algum curso no CEFET?

S3: Comecei.

P: De quê?

S3: Eu tentei fazer telecomunicações quando era Escolta Técnica... eu fiz um semestre e tive que parar por causa do horário de serviço... eu trabalhava até sete oito horas... não tinha tempo... era cansativo... depois eu tentei na () também entrei... mas fiz um semestre e tive que parar... não deu também... aí eu desisti...parei... aí hoje eu tô com quarenta anos... aí é complicado... aqui ainda dá pelo horário porque tu não tem aquela perspectiva de passar do horário talvez um dia ou outro passe mas não todo dia como era na indústria... é bem diferente... até um dia eu pretendo até mas não sei se vai dar... né... hoje a minha... o meu objetivo é os meus filhos... eles se formarem pra serem melhor que o cara... não igual... mas serem melhor.

P: Aham... Sim... E tu gostarias de acrescentar mais alguma coisa... além do que foi conversado... alguma coisa assim?

S3: Não... eu acho que é importante esse tipo de entrevista pra saber o que que o funcionário pensa...né ... às vezes assim oh... eu sei que a senhora é irmã da Dona Lúcia... mas a senhora não é a Dona Lúcia... a dona da empresa... então é complicado às vezes pede uma opinião... e a pessoa talvez fique pensando... pô... mas será que a minha opinião vai ser bem aproveitada ou vai ser mal vista... né?... até mesmo por tu ter uma opinião... porque essa relação patrão funcionário é complicado... complicado... porque às vezes a gente não sabe até onde é o teu limite... às vezes o patrão não sabe aonde é o limite dele... existe... né... esses dois fatores assim... então é complicado conversa... eu acho pelo que eu entendi essa pesquisa vai ser geral... vai ser global... vai passar ela pra... pra... como é que se chama?...

P: Um trabalho... uma...

S3: Não... é como... como é que se chama? a reunião... às vezes me falta...

P: Vai ser uma defesa... pra uma banca...

S3: Isso... e a senhora vai passar pra outros e esses outros vão usar essa pesquisa pra saber como é o ambiente... patrão funcionário seria mais ou menos por aí... né... eu acho que é importante... pra globalizar até... né... pra melhorar...

P: É... Na verdade é interação do funcionário com funcionário com o cliente e com o patrão também... claro... a gente vai...

S3: Eu sempre tive uma boa relação... igual na ((empresa)) Y eu me criei com os filhos do Dr. César... né... então com eles eu tinha uma relação excelente... agora com o Dr. César era meio complicado conversar... ele era meio torrão também... eu me dava bem com ele... mas... quando ia falar com ele sempre tinha aquela coisa... será que posso falar será que não posso?... fica meio... hoje aqui são mais acessível... são mais acessível aqui... não tenho muito contato com eles mas dá pra ver que são mais acessível... ali no ((frigorífico)) X () não tinha como... o dono era belga quando ele vinha não tinha como falar com ele... ele falava com a gente mas a gente não entendia nada só apontava o que tinha que fazer mas acho que é mais ou menos isso aí...

P: Então tá bem... muito obrigada.. agora sim vou te pedir para assinares aqui...

S3: Uhum...

4) Transcrição da 4ª entrevista, realizada em 10/05/2011 às 09h30min.

P: Pesquisadora

S4: Leandro

P: Ah... eu gostaria de saber assim... quanto tempo faz que tu trabalhas na empresa... nesta empresa...

S4: Nesta empresa faz seis meses e uns dias mais ou menos...

P: Uhum... como soubeste da vaga? como vieste pra cá?

S4: Foi até um pouco engraçado até porque ... quando eu fiz a entrevista com a Daniela com a psicóloga aqui eu disse pra ela que gostava de desafio porque como ela viu a minha folha de currículo a minha área mais era a alimentícia da alimentação né ... eu trabalhava num restaurante era encarregado num restaurante popular aqui de Pelotas aqui e ... ela dizendo assim mas que mudança... porque na verdade foi um desafio né ... eu até mexi com ela que a única coisa o único parafuso que eu conhecia era massas parafuso né que eu trabalhava bastante...

Risos

S4: Mas assim... eu sempre gostei de desafio... queria mudar de ramo na verdade gosto até hoje de cozinha essas coisas assim mas naquele primeiro momento () seria importante conhecimentos né assim... foi um desafio muito grande pra mim na verdade nos primeiros dias eu chegava em casa () bem difícil porque tudo que eu já tinha aprendido era tudo ao contrário... parafusos... porcas.... essas coisas assim na verdade a gente sabe só o básico né o que é um alicate que a gente usa em casa mas a fundo mesmo como eu conheço hoje aqui () vi um anúncio no jornal falava que era uma ferragem... vou tentar... vou tentar vim aqui passei pela psicóloga fui aprovado... tudo foi uma etapa e até hoje eu aprendo a cada dia... assim é valioso tudo o que eu aprendo aqui posso dizer que a empresa () eu sempre disse pra Sílvia... eu aprendo a cada dia... muitas vezes é difícil no dia a dia continuar aquela rotina ali mas é importante porque eu aprendo coisas que queria aprender na verdade... é muito importante

P: Sim... sim... e qual é a tua função?

S4: Assim eu trabalhei na mesa né... graças a Deus a empresa começou a me dar mais oportunidades né comecei na mesa fazer separação... vendo o que era parafuso o que não era... fui pro estoque ajudar a Silvia no estoque lá... hoje tô na conferência... hoje tudo o que sai da televendas venda externa... tudo passa pela conferência onde eu tô conferindo ali...

P: Uhum... tu confere, vê os pedidos...

S4: Vejo os pedidos... vejo se o parafuso que tão pedindo é o que o pessoal da mesa tá me alcançando... vejo se tá certo... equipamentos... máquinas essas coisas assim... vejo se o corte () tá certo... tudo passa por mim... hoje eu me sinto na verdade lisonjeado né... em tão pouco tempo né que eu tô há seis meses aqui eu disse pra Daniela que eu queria um desafio mas eu queria topar um desafio porque ajuda a crescer... graças a Deus a empresa reconheceu meu trabalho em tão pouco tempo seis meses já tô na conferência já tenho sonhos dentro da empresa que com certeza vou alcançar... né mais aí todo o material das vendas externa televenda também algumas coisas da venda interna que o pessoal alguma coisa muito grande... tudo passa por mim pela conferência desde parafuso máquina material que tá no estoque ali... a maioria passa por mim pra fazer a conferência ().

P: Então seria um progresso assim que tu tiveste dentro da empresa... na mesa... depois pra... como é que tu falaste pra contagem?

S4: Não... depois da mesa fui pro estoque e agora pra conferência...

P: Pro estoque e agora pra conferência... é como um progresso... assim... aham... claro... claro.. sim... e como é que conseguiste aprender assim toda essa particularidade?

S4: Assim eu acredito que nos primeiros dias eu não imaginava né... eu não imaginava que... que conseguiria aprender na verdade... porque naqueles primeiros dias eu chegava em casa ficava pensando naquele monte de parafusos... na verdade nos primeiros dias eu até sonhava... que tava separando parafusos... e porcas... né... a quantidade que era...

Risos

S4: Mas... mas... fui tentando aprender perguntando pra um... me esforçava eu mesmo ia lá né... aí... então... pra ter certeza mesmo perguntava pra pessoa que tinha mais experiência né... mas sempre tentava fazer as coisas sozinho né... sem pedir muita informação tu vai aprender mesmo... saber o que era e o que que não era ... e fui aprendendo fui desenvolvendo mais o meu trabalho... na mesa ali... no momento que eu vi... que a Sílvia... que a minha supervisora viu que eu tava evoluindo me passou já pro estoque já () mercadoria... separar já pro pessoal lá da mesa... já... comecei a arrumar a mercadoria nas prateleiras... como a empresa tava em período de renovação... como a Dona Lúcia fala... consegui arrumar bastante coisa no estoque botar em ordem as coisas no estoque... né... no setor... tudo isso... eu fui dando ideia pra Sílvia essas coisas assim ela foi aceitando as ideias...né () até na parte da contagem ... no fim de ano tem a parte da contagem onde eu... a Sílvia e o Fernando () a gente podia ficar um final de semana pra poder na verdade tentar acertar mesmo a contagem... ou até informatizar na verdade isso ia ficar mais fácil pra nós... isso eu acredito que a Dona Lúcia... a Sílvia... começou a ver meu empenho na verdade...

P: Uhum... e vocês conseguiram fazer isso informatizado assim?

S4: Conseguimos a grande maioria conseguimos na verdade assim... algumas coisas ficaram... mas eu acredito que foi um sucesso () em tão pouco tempo... né... nós se esforçamos bastante... nós ficava desde a manhã até a noite... se esforçando aquilo ali porque era vantagem pra empresa também era muita vantagem pra nós que trabalhava no estoque informatizando aquilo ali... o pessoal da venda só ir no sistema... olhava a mercadoria se tinha ou se não tinha... não precisava tar perguntando pra nós... nós ia procurar ver se tem ou se não tem... né...

P: Sim... sim... facilita o trabalho né...

S4: Facilita sim um monte...

P: Aham... sei... interessante... então tu achas assim que é ... como é que a tua visão então da organização da empresa agora?

S4: Assim oh... acredito que cada vez tá melhorando ... né ...a cada dia eu digo seguido eu falo pra Sílvia... quando eu entrei aqui já tava num processo já... já tava num processo de renovação num processo de renovação posso dizer mas seis meses atrás o que era e o que é hoje eu digo pro pessoal que ta entrando oh agora vocês tem que agradecer o que era e do que

é hoje assim oh uma mudança muito rápida uma mudança pra melhor o profissionalismo tá bem grande na verdade ah ... posso dizer assim que quando eu entrei tinha algumas coisas... algumas () na verdade... pessoas que na verdade já tavam já... já há bastante tempo e não tinham aquela visão de renovação.... né...

P: Hum... hum... meio viciadas assim...

S4: É... viciadas naquilo ali que faziam... né... no início era meio difícil... porque tu tentava arrumar organizar alguma coisa que podia dar certo mas as pessoas não queriam que aquilo ali desse certo... muito difícil.... muito difícil... eu até conversava com um amigo meu que entrou na mesma época que eu que era bem complicado era bem complicado porque nós tentava arrumar tentava facilitar () e tinha umas pessoas que iam contra muitas vezes desanimava... vamos embora se é pra dar certo () a visão dela era essa a renovação era melhorar e nós começamos esse clima de renovação na verdade nós vestimos a camiseta na verdade e até hoje a gente conversa ali né... o que pode mudar a gente tenta melhorar não se bitolar naquilo ali sabe porque nós estamos vivendo hoje um período onde que se tu ficar pra trás tu dançou no pensamento no modo de trabalhar... é o que eu tô fazendo até nas empresas onde eu trabalhei () eu sempre me refiro na Daniela porque nós tivemos uma conversa bem grande né e ela sempre me insistia por que depois de trabalhar como encarregado porque em todas as empresas onde eu comecei eu sempre comecei por baixo... pra mim é um desafio na verdade e assim oh e eu tenho certeza que eu vou ser um funcionário completo entendeu?... porque se eu começar a trabalhar só numa área já chega trabalhando de encarregado muita coisa eu vou deixar pendente... muita coisa eu vou deixar de fazer... () na outra empresa onde eu trabalhei também eu comecei também por baixo né foram reconhecendo meu serviço na verdade eu conhecia todas as áreas na verdade eu conheci todas as áreas onde eu trabalhava no restaurante onde eu trabalhava conheci todas as áreas aqui eu to conhecendo bastantes áreas aprendo a cada dia a cada dia aprendo algo novo.... isso é maravilhoso... esses tempos eu disse pra... numa reunião teve lá eu disse pra Dona Lúcia se eu saísse daqui um dia eu saía com um grande conhecimento... pra mim eu nunca imaginei que ia saber de bitola... de porcas... de lidar com parquímetro () de rosca... essas coisas que... na verdade eu conhecia só o básico...

P: Aham... sim... e onde é que trabalhaste assim além desse lugar... desse restaurante né que tu falaste?

S4: Eu trabalhei num supermercado na verdade não é um supermercado trabalhei num mercado onde também comecei fazendo entrega... passei pelo açougue tudo pelo processo também... né... infelizmente eles faliram... né infelizmente tinham muitas dívida... tentaram abrir na verdade outro não conseguiram na verdade não conseguiram manter nem um nem outro... e no restaurante... também o restaurante...

P: Aí saíste desse mercado e foste pro restaurante?

S4: Não aí daí meu primeiro emprego foi no mercado no tele-entrega... aí fui pro quartel aí do quartel fui pra Porto Alegre... tava em Porto Alegre lá trabalhando na empresa do meu tio lá que vende calçados... aí tive um tempo lá mas infelizmente não... não trabalhei de carteira assinada porque ele fez uma proposta pra mim naquele momento valia a pena aquela proposta ali pra mim... hoje infelizmente a gente se arrepende porque depois se tu for analisar se tu for pesar com certeza vale tu ganhar um pouco menos e ter a carteira assinada que tem teus benefícios ali né mas depois voltei a Pelotas trabalhei numa instituição... da instituição aonde eu fui pro restaurante... a instituição era responsável do restaurante... o centro social () lá na Pinheiro Machado... lá...

P: É uma instituição municipal assim...

S4: Assim oh... ela é conveniada com o município ... na verdade... porque ela atende o () com crianças que é no turno inverso da escola também... aí trabalhei ali um ano e seis meses... aí como eu trabalhava ali de coordenador tinha direito à moradia aí morei lá.. morei lá... aí do

restaurante ... do instituição... do centro social B... dali na verdade era assim oh... essa instituição era com crianças mas os prestadores de serviços trabalhavam ali né... o fórum mandava os prestadores de serviço... mas coisas leves como era com crianças era um cachorro que mordeu o vizinho que mordeu o outro vizinho... essas coisas leves... né... ou dirigir sem carteira... coisas assim....

P: Ah eram crianças que tinham cometido alguma infração?

S4: Não... não... as pessoas prestavam... as pessoas que prestavam serviços... as crianças sim as crianças eram carentes... crianças com baixa renda... nós tinha creche ali mas eu não lidava com a parte das crianças na verdade... lidava só com o pessoal prestador de serviço...

P: Sim e daí sim era com as pessoas que tinham alguma infração...

S4: Isso que tinha alguma infração... alguma infração... aí eu trabalhei com esse pessoal... a parte de manda eles pra horta como é que é... a parte da cozinha mostra pra eles como era ajudar na parte da cozinha.. na verdade eram prestadores de serviço mesmo... né ... trabalhei um ano e seis meses... aí o presidente da instituição tava pra abrir um restaurante... aí como a firma era terceirizada ele não podia se envolver muito... aí ele perguntou se eu aceitava a proposta de ir trabalhar no restaurante mas que eu ia começar lá de baixo que ia ser bem diferente né e aí eu aprendi que... que... mesmo eu começando lá de baixo eu podia ter outras alternativas pra mim né... e aprendi a desafiar mesmo aonde eu vou... eu vou desafiar aquilo ali... muitas vezes parece que é difícil parece ser pesado mas eu enfrento aquilo ali em todos os lugares graças a Deus tenho uma boa referência de todos os lugares tenho uma boa referência... de... de nunca ter saído por uma justa causa ou por eles me mandaram entendeu... tudo assim () infelizmente não tá dando mais... quero seguir outros caminhos... aí vou terminar de falar do restaurante... aí do Centro Social B fui pro restaurante... era firma terceirizada... a primeira firma veio lá de Passo Fundo... a firma... a firma () de alimentos... aí depois aí troca... aí acho que cinco meses trocaram de firma todos os funcionários foram pra rua... e eu continuei... aí na segunda firma... passou três empresas lá... aí a segunda empresa já entrei já como estoque já como estoquista já... já entendia bastante coisa já... aí na verdade na minha carteira como atendente mas eu tava no estoque ali na frente ali né... aí saiu a segunda empresa saíram todos... e eu continuei lá... eu fui o único funcionário que começou e praticamente terminou... e a terceira empresa assim a terceira empresa já me contrataram como encarregado de produção já... eu cuidava de todo o processo dos alimentos de compra de alimentos... abria o restaurante... fechava o restaurante... fazia todo o processo de limpeza do restaurante... de organização... talheres... tudo que... até nos primeiros dias foi meio difícil trabalhar como encarregado tinha pessoas com muita experiência na cozinha né... tinha a senhora lá que tinha trinta e cinco anos de cozinha né... e muitas vezes eu tinha... tinha umas desavenças ali... aí eu comecei a estudar como é que eu podia tornar isso aí um lado bom né... e um dia eu fiz uma reunião geral sabe e disse pra elas... oh com certeza vocês têm muito mais experiência do que eu né... têm uma longa caminhada que eu não tenho né... a cada dia eu aprendo mais com vocês falei pras funcionárias... cozinheiras... mas assim oh mas sobre restaurante popular aqui em Pelotas aqui eu posso dizer pra vocês que conheço mais que vocês... como é que funciona o sistema né... e na verdade eu quero aprender... se um dia eu tiver errado... eu quero que vocês me falem... no momento que vocês tiverem errado eu vou falar pra vocês mas eu quero antes de ser colega de trabalho eu quero ser amigo de vocês... com certeza deu certo... achei muito bom... né... saí do restaurante popular lá porque fizeram uma proposta de ir pra Porto Alegre eles abriram um restaurante popular... a empresa assumiu um restaurante popular lá de Porto Alegre lá fizeram uma proposta pra ir pra lá... conversamos fizemos uma possibilidade de ir... a minha proposta se eu fosse pra Porto Alegre conseguisse um emprego pra minha esposa porque minha esposa já trabalhava aqui em Pelotas né... e paga metade de aluguel () como eu já morei em Porto Alegre e vi que o custo é bem alto até pra mim morar eu preciso morar perto do restaurante até o meio de localização

é meio difícil... aqui em Pelotas pega o carro e em trinta minutos tá no centro... daí infelizmente não conseguimos entrar em um acordo né porque aqui já tinha diminuído as refeições né porque aqui já tava... a prefeitura já tava acabando o contrato... nós tava em parceria entre a Prefeitura Municipal... a CEEE e o Estado né... era as três porque na verdade o restaurante oferecia o alimento... o prato... a refeição por um real... né... mas na verdade não saía por um real saía quatro reais cada refeição... aí quer dizer que um real o município pagava... outro real a CEEE pagava entendeu aí nós servia () as refeições aí diminuíram começou a acabar os contratos eles queriam que eu fosse pra Porto Alegre infelizmente não quis () vamos continuar sendo amigos até hoje eles falam comigo... ah que pena que tu saiu né... mas infelizmente não saiu... hoje eu posso dizer que tenho casa aqui não preciso ter gasto de casa... moro perto... não tão perto mas posso dizer que moro perto do emprego () sei dizer que em Pelotas seria melhor pra mim... aí hoje tô estudando com a () com a minha esposa... tive num restaurante antes de pegar aqui tive num restaurante... tive num restaurante ali na Deodoro ali onde eles tavam pra abrir perto da parada de ônibus ali () um restaurante até onde fizeram uma proposta pra eu trabalhar ali... né... e eu acreditava que aquele momento não era o momento de voltar pro restaurante... eu queria aprender outras coisas... eu acredito que sou novo tenho muitas coisas pra aprender né... e queria seguir outra carreira na verdade... hoje eu tô me encontrando... to aprendendo muita coisa mesmo...

P: Aham... então tu saíste do restaurante... esse restaurante popular e chegaste a ficar um tempo desempregado?

S4: Fiquei seis mês... cinco mês fiquei... oh... deixa eu ver... não... foi quatro mês eu tava recebendo seguro eu tava recebendo seguro não quis até procurei alguns emprego... mas eu ia perder na verdade porque eu ganhava... o suficiente né para conseguir me manter se eu pegasse um serviço um pouco mais baixo naquele momento ia ficar difícil pra mim né... como já tava terminando o seguro já eu tava procurando até foi legal aqui me interessou bem trabalhar aqui na empresa foi () oh eu gostaria de trabalhar muito aqui mas eu gostaria de receber a última parcela do seguro né... aí ela pegou vamos fazer assim então quando é que tu recebe a última parcela do seguro ... oh no mês que vem acho que eu vim fazer a entrevista no dia vinte né então tá agora no dia dez tu vem aqui... tu recebe a última parcela depois de receber a última parcela teu emprego ta garantido aqui () me interessei bem... ela aceitou porque muitas empresas não aceitam né tão precisando de gente tá precisando de pessoas é urgente () mas aceitaram a proposta que eu fiz pra ela () onde me interessou mais de trabalhar...

P: Sim... sim... aham... interessante... tu não trabalhas diretamente com o público né?

S4: Aqui não... mas nos outros empregos trabalhei diretamente com o público...

P: E gostavas?

S4: Gostava... achava bem interessante... aprendia muita coisa... porque... aonde eu trabalhei direto... direto mesmo com o público foi no restaurante mesmo... que eu tinha um contato direto... pessoas que reclamavam... né... pessoas que tinha que ter um jogo de cintura e explicar pra eles como é que funcionava... no centro social também eu trabalhava direto com o público também né... direto... direto mesmo... aonde eu aprendi a trabalhar com o público posso dizer que foi na instituição... eu trabalhei lá né onde eu lidava direto com o público... onde pessoas... porque a gente aprende de tudo... a gente aprende até a saber da vida deles... porque muitas vezes tem dificuldade... problema... te tiram muitas vezes... pelo menos me tiravam pra contar o que acontecia... muitas vezes faltavam... aí acho que ficavam com medo que eu fosse ligar pro fórum fosse encaminhar a folha... não... eu ligava oh vocês tão bem... tá tranquilo precisam de alguma coisa () outras pessoas que trabalhavam lá eles me contaram eram muito rude né... faltava um dia e ligavam pra eles oh vou entrega tua folha no fórum... não... tu tá bem... precisa de alguma coisa... é até interessante que tem uma senhora lá... eu tava falando pra Sílvia até esses dias... Dona Maria o nome dela... o cachorro dela mordeu...

mordeu acho que uma criança... aí ela pagou... teve que pagar sacolão... pagou remédio pra criança... mas mesmo assim o juiz decidiu que ela tinha que pagar... fazer... prestar serviço pra comunidade né... aí ela foi encaminhada pra lá... ela era tão querida... tão querida que ela começou a trabalhar lá na cozinha... fazia café da manhã pras criança... ela começou a se empenhar tanto que no dia que ela saiu eu perguntei... oh dona Maria a senhora tem outro serviço a senhora trabalha em algum lugar ela disse não... eu sou aposentada () a senhora gostaria de trabalhar aqui com nós... ela ficou tão feliz... até hoje... de vez em quando eu vou lá... até hoje ela trabalha lá... já tem uns três anos que ela trabalha... se empenhou gostou até hoje ela diz que não sabe viver sem aquelas crianças lá () a própria utilidade das pessoas com o público...

P: Sim... bem gratificante assim... legal... ah... e os teus colegas de setor assim como é o teu relacionamento com os colegas de setor? nesse... nesse teu trabalho tu tens colegas assim direto ou só os outros que trabalham na mesa...

S4: Não... tenho assim contato porque é um lugar pequeno a gente consegue ter um relacionamento maior né... não um grande relacionamento mas a gente consegue brincar e falar alguma coisa a gente consegue... muitas vezes () a gente não consegue assim () assim oh ... posso dizer que agora na verdade tá sendo bem bom o relacionamento () no início como eu falei as pessoas não aceitavam mudança ficavam de cara feia ficavam de picuinhas né... como eu não gosto eu me fechei muito sabe... até um dia a psicóloga me chamou aqui me perguntou pô tu era uma pessoa espontânea do nada tu parou ficou sério.. quando eu vi que tava uma coisa pesada... né... eu sou assim no momento que eu sinto que tá eu recuo na verdade fiquei um pouco recuado e... mas não... hoje eu posso dizer assim que ... o pessoal que trabalha aqui tá sendo bom... no momento que tamo trabalhando a gente leva a sério... no momento que dá uma folguinha eu brinco com um eu brinco com outro sabe é o meu jeito isso aí... é um jeito de aproximar na verdade... porque na verdade eu to sempre estudando... porque o ser humano é bem difícil... acho que o trabalho não é difícil o pior é lidar com as pessoas que trabalham contigo né... acho que é a pior dificuldade que existe e eu to sempre estudando uma maneira de convencer as pessoas que tá te dando bem porque facilita o serviço de cada um né... ali na mesa mesmo o meu maior contato é com o pessoal da mesa... o pessoal da mesa me entrega a mercadoria eu to sempre estudando uma forma de eles confiarem em mim entendeu... de eles confiarem no meu serviço... de eles tarem confiando no que eles tão fazendo entendeu... eu tô sempre dando uma palavra de otimismo pra eles bá ... pessoal tá bom mas precisamos melhorar () todos os dias eu falo alguma coisa pra eles... bá... hoje foi bom não erramos nada é isso aí... muitas vezes mesmo sabendo que eles tão fazendo errado... me passaram errado... eu nunca disse isso pra eles... eu sempre digo bá... pessoal nós tamo errando eu me incluo no meio deles ... ele que não tá () tá se empenhando vamo ter que se empenhar também... acho que é uma maneira de incentivar () um amigo meu... ele trabalha na rede W né e ele foi transferido lá pra... um amigo meu de infância que trato que nem irmão na verdade... sempre morou no lado da minha casa a gente se visita e... eu aprendi muito isso com ele olhando pra vida dele porque ele trabalhou no Nacional de Rio Grande e lá ele fez um trabalho muito bonito lá em Rio Grande todo dia de manhã ele abria o super ele pegava o violão chamava o pessoal ali ele mesmo fazia o café pro pessoal tocava uma música de motivação fazia o pessoal encarregado incentivava o pessoal a... e um dia um gravou no celular porque todos os anos a W faz um evento e ele foi selecionado pra fazer parte () do jeito que ele trabalha com as pessoas do jeito trata as pessoas e ele ganhou uma honra nos Estados Unidos ganhou passagem... ganhou um reconhecimento que eu admiro isso aí porque () tem um grande conhecimento das pessoas porque as pessoas vão tentar não te prejudicar... vão tentar te ajudar porque se tu pegar a pessoa de birra... tu te prepara que coisas boas não vão vir () eu sei que tem dias que é difícil né ...tem dias que é muito difícil porque tu já vem com coisas de casa... eu tento separa totalmente né até comento com a minha esposa...

ficamos conversando sobre o meu emprego até poucas coisas eu comento... eu tento separar totalmente mesmo casa e serviço porque acredito se tu começar a levar problemas de um pro outro () tenho uma atitude... um relacionamento bem legal com eles... até pra não sentir diferença numa hora se trocar de setor pô o cara trocou de setor pô mudou... não sempre eu digo se eu tô na mesa sempre to numa boa ... se tô no estoque sempre procurando ser a mesma coisa... de vez em quando no dia a dia dá algum estresse... () no mesmo tempo tento já consertar aquilo ali... um dia até eu e um colega meu ali se estressamos... todo mundo viu... estudando uma forma de aquilo ali o pessoal de não levar aquilo adiante... aí ele veio dei um abraço nele ah não fica brabo comigo não sei que.. aí ele começou a rir eu tento sempre no mesmo dia () nunca deixa acumular porque eu acredito que a mente da pessoa se tu deixa acumular começa a criar () mente vazia... oficina do diabo... () vou tentar emendar aquilo ali... mesmo dia procuro sempre no final do dia ta bem com todo mundo... no outro dia venho cumprimento todo mundo... tento abraçar... ah esse cara vem me abraçando esse cara é gay... tudo na brincadeira... um bom relacionamento porque acredito que tendo um bom relacionamento na empresa algum progresso pra si mesmo né...

P: Sim... sim... aham... então seria essa tua maneira assim de lidar quando surge algum problema...

S4: Isso... tento... num primeiro momento... senti no momento da dor assim que floresce aquilo ali... fica irritado fica bravo... mas passou quinze ... vinte minutos tento já matar aquilo ali já tento já vou falar com a pessoa não tenho vergonha de pedir desculpa mesmo sendo errado mesmo tando certo muitas vezes eu aprendi isso que muitas vezes tando certo a pessoa vai () porque quando duas pessoas brigam as duas acham que tão certas né... na verdade aquilo eu to certo eu to certo então eu não me importo... na verdade eu tento corrigir aquilo ali mesmo sendo certo oh desculpa tá eu errei contigo... oh vamo esquecer isso aí vamo trabalhar... sempre assim oh todo problema que eu tive aqui sempre tentei fazer isso aí... tentei fazer isso aí... ou se não () brinco com ela... tento amenizar acredito que tem que ser assim até na nossa vida acho tem que ser assim não só na empresa mas também em casa... sabe esses dias tava conversando nós fizemos um churrasco de casal lá em casa lá... nós tava conversando e eu dizendo pra eles () três quatro dias sem falar com a esposa... tavam de bico né... e eu disse assim pra eles não consigo cara... se eu brigar com a minha esposa de noite eu não consigo dormir sem nós conversar... oh ficaste braba com isso ficaste braba com aquilo... eu tento consertar pra não alimentar uma coisa maior... eu sempre tento consertar imediatamente o mais rápido possível enquanto é pequeno... mesmo eu sendo certo... pra mim não importa se eu to certo ou errado eu tento consertar pra mim não é vergonha isso aí...

P: Claro... aham... e com os outros setores assim como é o teu relacionamento?

S4: Assim oh o pior relacionamento que eu tinha no início era com o televentas... o televentas eles por eles não ter passado no estoque acredito era meio difícil deles entender que muitas vezes nós procurar demora tem pressa do cliente era o setor que eu tinha mais dificuldade de lidar por isso que eu digo assim seis meses pra cá mudou totalmente hoje até o jeito de falar no telefone bah por favor antes não tinha educação na verdade eu sempre falava pra dona Lúcia que não tinham educação nenhuma não entendiam a parte do estoque não entendiam que sem informatização era muito difícil pra nós e hoje graças ao empenho de todos a relação com todos pode tá bem... pode não... tá bem melhor a relação que eu tenho maior com outros setores é com o setor da mesa que os guris tão sempre ali no balcão tão sempre ali querendo material... um parafuso esse aqui... se não é () contato maior... mas assim oh... todos os setores hoje desde o financeiro sabe são muito bem atenciosos... por isso que eu digo assim oh eu nunca fui de puxar saco de patrão de empresa nenhuma sempre disse pra todo mundo nunca fui... mas é gratificante trabalhar aqui que as pessoas te valorizam né... lá no restaurante que eu trabalhava valorizavam bastante o salário também muita valorização do funcionário... aqui também eu vejo que eles se esforçam sabe... todos os dias valorizarem o

trabalho de cada um o esforço de cada um sabe... até esses dias eu dizia pra Sílvia... nós trabalhamos no sábado e domingo né...e a dona Lúcia e o seu Paulo trabalharam com nós no sábado e domingo nós tava fazendo a contagem né e o seu Paulo pô domingo podendo fazer um churrasquinho e vocês tão aí trabalhando... aí passou uns dias e quando menos esperamos a Dona Lúcia chegou lá e nos deu um ingressinho no Lobão uma refeição no Lobão um churrasco da empresa... é gratificante mesmo sendo uma coisa pequena sabe... é uma gratificação grande... mesmo que ela fosse e nos desse um abraço já valia a pena porque valeu o esforço na verdade dos patrões pô eles se esforçaram bem gratificante de ver isso aí...
P: Então tens um bom relacionamento com o financeiro... com a gerência ...

S4: Tenho um bom relacionamento com a minha supervisora também... a Sílvia que tá dando oportunidade... sabe... ela é bem pelo certo na verdade... ela é bem pelo certo... gosto de trabalhar com pessoas assim... não gosto de trabalhar com pessoas... eu sempre disse pra Sílvia... Sílvia... qualquer coisa que eu tiver de errado eu quero que tu me fale já no primeiro momento e eu vou tentar consertar () e ela sempre foi assim... oh Leandro... tá errando em tal e tal parte eu sei que tu tens condição de melhorar... tem potencial pra melhorar... eu vou ali... trabalho em cima daquilo ali melhora sempre to falando pra ela oh Leandro não te preocupa no momento que eu ver alguma coisa de errado eu vou te falar ... de vez em quando eu fico instigando ela... Sílvia e aí... como é que tá... não... Leandro... ótimo...o serviço tá bom no momento que não tiver eu vou te falar... isso é bom sabe de trabalhar com pessoas sinceras... porque se tu trabalha com pessoas que ah tá bom... tá bom e muitas vezes vão lá e falam outra coisa... ou falam pra outra pessoa...ali ela fala na tua frente o que tiver que te falar... entendeu... é assim que eu gosto de trabalhar com pessoas... acredito que a gente tem como crescer como equipe né... eu sempre me refiro o que eu entrei e o que é hoje o depósito de todos desde a conferência desde a parte da supervisão da Silvia cresceu muito sabe... acredito que hoje o depósito tem um reconhecimento maior dentro da empresa... um reconhecimento muito maior do que tinha no início né... acredito que tem mais a crescer... acredito que eu também tenho mais a crescer na empresa... é uma etapa na verdade né... porque nos primeiros dias entrou uma pessoa junto comigo () duas semanas depois ele saiu () eu disse pra Daniela oh se tivesse uma oportunidade eu toparia... foi bem legal o que ela falou e eu tomei pra mim aquilo ali... oh Leandro potencial tu tem bastante ela falou assim...tu tem um grande potencial mas assim oh... eu gostaria que tu aprendesse mais coisa ainda porque a empresa precisa que tu aprenda mais coisa a empresa mesmo... porque tu vai chegar num lugar muito grande aqui... mas depende de ti e com certeza... tomei aquilo ali pra mim e a cada coisa nova que eu tento aprender sabe... tanto na mesa aprendi grandes coisas aprendi... na conferência ali aprendo cada dia coisas novas... né... sobre o sistema... tive uns dias no pacote também que tava sem pessoas no pacote aqui aprendi bastante coisa... quer dizer então ... posso dizer que to me tornando um funcionário completo... posso dizer que trabalhando um pouco em cada área... vou me tornar um funcionário completo na área de ferragens... de fixadores né... posso dizer que eu posso me tornar um funcionário completo...

P: Sim... sim... aham... interessante... e qual é assim... aqui na empresa tem algum regulamento assim... formalizado que especifique assim como deve ser o teu trabalho como deve ser teu dia a dia ou não... como é que funciona isso com regulamento...

S4: Assim oh... tem regulamentos em ... mas é mais acho que pessoal sabe... acredito assim que a cada setor tem um regulamento né... o televendas tem um regulamento... a venda interna e o balcão têm um regulamento.. o estoque tem um né... e a conferência tem outro... como faz pouco tempo que eu tô ali na conferência ali né... arrecém eu to aprendendo como é que funciona como é que não funciona ali né mas assim oh acho que o regulamento especial que tem ali é a atenção né ali pelo menos bastante atenção né... porque depois quando passa por mim os parafusos as ferramentas que passaram por mim ali vai direto pro cliente sabe... acho que a atenção é o primeiro regulamento que tem que cuidar sabe... o relacionamento com os

colegas de serviço ali né ... acho que picuinhas acho que não pode existir ali... o regulamento acho que na verdade ali é cada pessoa que fazem né...

P: Ah... sim não tem uma assim coisa escrita não... deve fazer assim assim não tem...

S4: Não isso é... acho que no estoque geral tem um regulamento no estoque geral mas assim acho que no meu setor acho que não tem regulamento certo na conferência... mas pro estoque em geral tem sabe... o pessoal prestar atenção () material... sempre tem um regulamento ali... mas é pro estoque geral... o pessoal que corta cabos usar EPI entendeu...essas coisas assim... aí tem algumas normas que são primordiais na verdade... tanto pro funcionário quanto pra empresa também ... que é usar máscara... usar luvas mas isso já é no estoque geral...tem que cuidar pra lidar com alguma coisa de cabo de aço pra não se machucarem () da empresa entendeu... mas aí já é no estoque geral não é no meu setor especificamente no meu setor...

P: Sim... sim... no teu setor tu tens que usar luvas alguma coisa?

S4: Não... no meu setor assim eu lido só na parte de conferência mesmo... lido com paquímetro com pente de rosca se eu usar luva já fica difícil de lidar com pente de rosca e paquímetro... só quando eu pegar um cabo de aço pra levar até a frente aqui... aí ponho uma luva né... trago um cabo de aço pra frente se eu vou conferir um cabo de aço pros guris já num rolo fechado na verdade vou lá confiro lá mesmo sempre procuro por umas luvas pra não criar problemas...

P: Claro... claro... até por curiosidade assim... aham então tu já falaste dos problemas... acho que um pouco já antecipaste as minhas questões... também já falaste da vida pessoal e da vida profissional que tu procuras separar... seria mais ou menos isso aí... e tu gostaria de acrescentar mais alguma coisa além do que foi falado?

S4: Não... assim... oh... acrescentar... sempre tem que acrescentar mais um pouco né... assim dizer que eu to satisfeito pelo que eu vi até agora né pelo menos no primeiro momento seis meses que... posso me considerar satisfeito né tenho metas pra atingir aqui na empresa né quero crescer a cada dia mais to me empenhando o máximo mesmo possível pra crescer a cada dia mais... quero passar por outros setores que eu não conheço... é o que eu digo quero me tornar um funcionário completo... na verdade eu to sempre querendo mais até porque eu sou novo sabe... nunca fui de querer ficar só num canto... sou um pouco ansioso às vezes quero dar um passo maior que a perna... mas esse é o objetivo... é crescer é dar o meu melhor... se tiver que mudar de setor vamo mudar de setor... mas o meu objetivo é ter conhecimentos em outros setores e puder passar por outros setores tanto pra empresa melhorar quanto pra mim também... sabe em questão financeira e em questão profissionalismo pra mim... eu acho que eu quero na empresa...

P: Tá bom então... muito obrigada...

S4: Obrigada...

ANEXOS

ANEXO A – Convenções utilizadas para as transcrições das entrevistas⁴¹

OCORRÊNCIAS	SINAIS
Incompreensão de palavras ou segmentos	()
Hipótese do que se ouvia	(hipótese)
Entoação enfática	maiúsculas
Interrogação	?
Qualquer pausa	...
Comentários do transcritor	((minúsculas))

Observações:

- 1- Iniciais maiúsculas: somente em nomes próprios ou siglas.
- 2- Números: por extenso.
- 3- Não se indica o ponto de exclamação nas frases exclamativas.
- 4- Não se anota o cadenciamento da frase.
- 5- Sinais podem ser combinados.
- 6- As reticências marcam qualquer tipo de pausa. Portanto, não são utilizados os sinais de pausa típicos da escrita, como ponto-e-vírgula, vírgula, ponto final, dois pontos, vírgula.

⁴¹ PRETI, D. *Projeto de estudo da norma linguística urbana culta de São Paulo* (Projeto NURC/SP) 1999, p. 11-12

ANEXO B – Fotos do setor de estoque da empresa de parafusos

