

**INGRID NANCY STURM**

**“VOCÊ ESTÁ CHORANDO OU VENDENDO LENÇO”? AS RELAÇÕES  
INTERDISCURSIVAS NO DISCURSO SOBRE O TRABALHO NA  
ADMINISTRAÇÃO MODERNA: A PRÁTICA DISCURSIVA DA VOCÊ SA.**

Tese apresentada ao Curso de Lingüística do Instituto de Estudos da Linguagem, da Universidade Estadual de Campinas – IEL/UNICAMP – como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Lingüística.

Orientador: Prof. Dr. Jonas de Araújo Romualdo.

UNICAMP

Instituto de Ensino da Linguagem

Agosto 2006

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca do IEL – Unicamp

CRB-8/6934

*St97v* Sturm, Ingrid Nancy.

Você está chorando ou vendendo lenço? as relações interdiscursivas no discurso sobre o trabalho na administração moderna: a prática discursiva da VOCÊ SA / Ingrid Nancy Sturm. -- Campinas, SP: [s.n.], 2006.

Orientador: Jonas de Araújo Romualdo.

Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Estudos da Linguagem.

1. Análise do Discurso. 2. Semântica global. 3. Subjetividade. 4. Trabalho. 5. Mídia. I. Romualdo, Jonas de Araújo. II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Estudos da Linguagem. III. Título.

Título em inglês: Are you crying or selling tissues? the interdiscursive relations in discourse on work in modern administration: discursive practice in VOCÊ SA.

Palavras-chaves em inglês (Keywords): Discourse analysis; Global semantics; Subjectivity; Work; Media.

Área de concentração: Lingüística.

Titulação: Doutor em Lingüística.

Banca examinadora: Prof. Dr. Jonas de Araújo Romualdo (orientador), Profa. Dra. Anna Flora Brunelli, Profa. Dra. Fernanda Mussalim Guimarães Lemos Silveira, Profa. Dra. Maria Cecília Pérez de Souza-e-Silva, Prof. Dr. Sírio Possenti, Profa. Dra. Jauranice Rodrigues Cavalcanti (suplente), Profa. Dra. Tânia Maria Alkmin (suplente) e Profa. Dra. Graziela Zanin Kronka (suplente).

Data da defesa: 29/08/2006.

## **BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dr. Jonas de Araújo Romualdo – (orientador)  
(IEL – UNICAMP)

Profª Drª Anna Flora Brunelli  
(IBILCE – UNESP)

Profª Drª Fernanda Mussalim Guimarães Lemos Silveira  
(ILEEL – UFU)

Profª Drª Maria Cecília Pérez de Souza-e-Silva  
(LAEL – PUC/SP)

Prof. Dr. Sírio Possenti  
(IEL – UNICAMP)

Profª Drª Tânia Alckmin – 1ª suplente  
(IEL – UNICAMP)

Profª Drª Graziela Zanin Kronka – 2ª suplente  
(FACAMP)

Profª Drª Jauranice Rodrigues Cavalcanti – 3ª suplente  
(METROCAMP)

Para Cláudio e Olanda

A minha alma chorou tanto,  
Que de pranto está vazia,  
Desde que aqui fiquei,  
Sem a sua companhia.  
Não há pranto sem saudade,  
Nem amor sem alegria,  
É por isso que eu reclamo,  
Essa tua companhia.  
Como pode um peixe vivo  
Viver fora da água fria?\*

(\*Versão de Milton Nascimento para canção do Folclore Mineiro)

## Minha gratidão

ao Fausto, que esteve comigo em meu deserto,  
à Maria Rosa Petroni, amiga querida de todas as horas,  
aos meus familiares, por tudo que passamos juntos,  
ao Jonas, por também ter sido meu amigo,  
aos colegas do Departamento de Letras/Rondonópolis, por serem pacientes, e  
à CAPES, pela bolsa, sem a qual tudo teria sido ainda mais difícil.

## RESUMO

As mudanças que podem ser percebidas no atual discurso sobre as relações de trabalho são constitutivas das transformações ocorridas no processo capitalista de produção, que visa, em sua essência, substituir os modelos *taylorista-fordista* pelo *toyotismo*. Assim, a partir de meados dos anos 70 do século XX, inicia-se a gestão de uma nova economia política, denominada *capitalismo flexível* que acarreta profundas transformações no mundo do trabalho. Esta tese propõe-se a analisar o discurso sobre as relações de trabalho, no âmbito da administração, nas quais esse novo quadro se articula. A perspectiva teórica é a da Análise do Discurso, especialmente considerada a partir da concepção da semântica global formulada por Maingueneau (1984), que prevê o tratamento integrado dos diversos planos do discurso que definem uma prática discursiva. Os dados analisados foram colhidos na revista VOCÊ SA., publicação especializada em emprego e empregabilidade, sendo, portanto, considerados num campo institucionalizado, fato que implica o reconhecimento de condicionamentos materiais específicos, próprios do gênero midiático. As análises indicam que VOCÊ SA. alinha-se a uma formação discursiva que defende a necessidade de mudanças profundas nas relações de trabalho, inclusive naquilo que diz respeito à constituição de uma nova subjetividade para os profissionais. As fronteiras dessa formação discursiva situam-se no interior do discurso capitalista, atualizado nas prerrogativas do neoliberalismo e da globalização.

Palavras-chave: *Análise do Discurso; Prática discursiva; Trabalho; Subjetivação; Mídia.*

## ABSTRACT

The changes that can be observed in discourse today about work relations are constitutive of the transformations occurred in the capitalist process of production which in its essence aims to replace the Taylorist-Fordist model by Toyotism. Thus, from mid-seventies on, the new management for a new political economy has started, which is called *flexible capitalism*, and brings about profound transformations in the working world. This thesis aims at analyzing the discourse about work relations in business in which this new scenario takes place. The theoretical perspective is the Discourse Analysis, especially considered from the conception of global semantics formulated by Maingueneau (1984) that forsee the integrated treatment of several discourse plans that define a discursive practice. The analyzed data were taken from VOCÊ SA. magazine, a specialized publication of employment and employability being therefore considered in an institutionalized field, fact that implies the acknowledgement of specific material conditionings, peculiar of the mass media style. Analyses show that VOCÊ SA. is aligned to a discursive formation that defends the necessity of profound changes in work relations, including what concerns the constitution of a new subjectivity for professionals. The limits of this discursive formation are inside the capitalist discourse, updated in the prerogatives of neoliberalism and globalization.

Keywords: *Discourse analysis; Global semantics; Subjectivity; Work; Media.*

## SUMÁRIO

<b>Introdução</b>	19
<b>Capítulo 1 – Individualismo e autonomia na construção do novo sujeito do trabalho</b>	23
1.1 Um novo projeto de produção capitalista	24
1.2 Liberdade e autonomia para o sujeito do século XX	27
<b>Capítulo 2 – Sobre a Análise do Discurso</b>	35
2.1 Primeiros momentos	35
2.2 Análise do Discurso: desdobramentos	39
2.3 Maingueneau e a semântica global: perspectivas deste trabalho	44
2.3.1 Definindo uma semântica global	45
2.3.2 Interdiscurso e competência discursiva	46
2.3.3   Do discurso à prática discursiva	48
<b>Capítulo 3 – A constituição da prática discursiva da revista VOCÊ SA.</b>	53
3.1 Definindo o <i>corpus</i>	54
3.1.1 Sobre a revista VOCÊ SA.	55
3.2 Sobre a organização dos gêneros	61
3.3 Características materiais da enunciação	67
3.4 Títulos, subtítulos, <i>leads</i>	74
3.5 Do disparate ao sentido: as <i>charges</i> e as tirinhas	86
3.6 A comunidade discursiva	93
3.7 A construção da cena enunciativa	96
3.8 A constituição do <i>ethos</i> enunciativo	101
3.9 A construção do modelo semântico	107
3.10 Características necessárias ao novo profissional	110
3.11 Flexibilidade <i>versus</i> rigidez	118
<b>Capítulo 4 – O cuidado de si e as formas de subjetivação do trabalhador no capitalismo flexível</b>	125
4.1 Primeiras considerações	126
4.2 Foucault e a construção de subjetividades	127
4.3 As técnicas de si e os dispositivos pedagógicos	129
4.4 Mídia e construção social	130

4.5	Esquemas enunciativos gerais da VOCÊ SA	132
	<b>Considerações finais</b>	153
	<b>Referências bibliográficas</b>	161
	<b>Bibliografia consultada</b>	167

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	UFA!	68
Figura 2	Abaixo o departamento!	69
Figura 3	Todos por todos	71
Figura 4	Prepare seu futuro	72
Figura 5	Seu emprego na internet.	73
Figura 6	O lugar certo para você	77
Figura 7	TCHAU!	77
Figura 8	VOCÊ SA., mar., 2001, p. 57	78
Figura 9	VOCÊ SA., set., 1999, p. 71	78
Figura 10	Minha mesa sumiu ...	79
Figura 11	VOCÊ SA., mar., 2001, p. 62	79
Figura 12	VOCÊ SA., out., 2003, p. 77	81
Figura 13	Chegou a revolução criativa	82
Figura 14	Última chamada	83
Figura 15	Como a Procter contrata	84
Figura 16	É preciso dar vitalidade à união do trabalho com o tempo livre	84
Figura 17	Prepare-se para o futuro	85
Figura 18	Trapézio	86
Figura 19	Downsizing	87
Figura 20	Comédia & Trabalho	88
Figura 21	Comédia & Trabalho	88
Figura 22	Comedinha corporativa	90
Figura 23	Comédia & Trabalho	90
Figura 24	Comédia & Trabalho	90
Figura 25	A empresa é você	103
Figura 26	Você bem informado	149

## INTRODUÇÃO

O desenvolvimento do capitalismo, ao longo da história, tem produzido alterações com maior ou menor repercussão para as sociedades e os indivíduos. Seu último movimento irrompeu em meio a uma crise estrutural do capital, sentida já a partir dos anos 70 do século passado. Dos desdobramentos dessa crise, uma nova trajetória se consolidou, configurando-se no que se conhece hoje como *capitalismo flexível*.

O capitalismo flexível afirma-se como a antítese de um modelo que se caracterizava por apresentar uma estrutura hierárquica rígida e uma acentuada centralização do poder, o *taylorismo-fordismo*, modelo consagrado pela repetição mecânica de tarefas, que cede lugar à flexibilidade do *toyotismo*, modelo baseado no *just-in-time*.

Os contornos da crise estrutural do capital, no entanto, são bem mais amplos e complexos, já que ela se dá num momento de mudanças significativas, que extrapolam em muito a substituição de um modelo de produção. A crise que atinge o capital traduz-se num projeto amplo de reorganização societal, que visa a recuperar a hegemonia do capital através do “culto ao subjetivismo”, alijando outras formas de ação coletiva e social (ANTUNES, 2002, p. 48), cujos frutos mais visíveis são a autonomia, a flexibilidade, o individualismo e a reflexividade.

Do ponto de vista das relações sociais, assiste-se a um intenso processo de erosão da esfera pública, que culmina na valorização da experiência individualizada, na superexposição do eu, em detrimento da experiência do coletivo, ou seja, a impessoalidade cede lugar à individualidade extremada, levando a sociedade a tratar em termos de sentimentos pessoais os assuntos públicos, que deveriam ser considerados a partir de códigos de significação impessoal (SENNETT, 2001, p. 18).

A mídia não apenas reflete essas alterações, mas cumpre um papel fundamental na construção e consolidação dessa nova ordem, que ela multiplica *ad nauseum* através de seus produtos, sempre imbuídos “de uma aura de verossimilhança”. Bastam dez minutos em frente à televisão, ou uma rápida passagem pelas bancas de revistas, para ver um desfile de personagens, públicos ou anônimos, que despejam confissões, admitindo, tanto as vitórias quanto os fracassos, com a mesma sem-cerimônia. Enfim, trata-se de expor publicamente situações e/ou problemas que, até então, somente emergiam nos divãs ou na intimidade do lar.

No capitalismo flexível são devassadas as formas rígidas da burocracia e da rotina; os trabalhadores precisam ser ágeis e estar preparados para mudanças permanentes; não existe mais trabalho em longo prazo (SENNETT, 1999). A esse novo quadro o indivíduo deve se adaptar para permanecer no seu posto de trabalho, a ser conquistado diariamente. A *empregabilidade* passa a ser, nesse novo contexto, responsabilidade única e exclusiva dos trabalhadores, que devem se acomodar às regras do mercado de trabalho.

Faço essas brevíssimas considerações para situar o contexto em que se desenvolve esta pesquisa, dedicada ao estudo do discurso sobre as relações de trabalho no âmbito das “modernas formas de administração<sup>1</sup>”. Meu objetivo é o de identificar como esse discurso se desenvolve e se complexifica no interior da controvérsia entre dois modos de existência das relações de trabalho: um antigo (ultrapassado?) e outro moderno, que recusa o primeiro.

As análises inserem-se, em grande parte, nos pressupostos teóricos da escola francesa da Análise do Discurso e apontam elementos e circunstâncias que atuam na conformação de uma prática discursiva sustentada pela necessidade da reorganização do trabalho e dos trabalhadores, com vistas a adequarem-se às mudanças do sistema capitalista de produção, já referidas.

Para substanciar as análises e fundamentar o funcionamento dessa controvérsia, retomo, no Capítulo 1, alguns dados relativos às alterações que consolidaram, nas últimas décadas, a passagem do capitalismo industrial para o capitalismo flexível. Essa discussão levará em conta igualmente as novas imagens de força presentes no discurso sobre as relações de trabalho a partir da construção das subjetividades no século XX, especialmente quanto ao que diz

---

<sup>1</sup> A expressão “modernas formas de administração” é utilizada amplamente, e sem muito critério, até onde pude observar, para caracterizar as mudanças ocorridas nas atuais relações de trabalho nas empresas.

respeito às noções de individualismo e autonomia.

Na seqüência, apresento grande parte dos pressupostos teóricos sobre os quais se firma este trabalho. Mesmo que não se deva mais falar em “uma” escola francesa da Análise do Discurso, como observou Maingueneau (1997a), convém considerar alguns de seus pressupostos, ainda que de forma concentrada, a fim de articular teoricamente esta pesquisa.

Assim, no Capítulo 2, retomo, a partir da contribuição fundadora de Pêcheux (in GADET; HAK, 1990), a trajetória da Análise do Discurso de vertente francesa. Em seguida, passo a discutir o desenvolvimento atual da disciplina, considerando a emergência de outros pontos de vista, especialmente em Maingueneau. Interessa-me, sobretudo, a concepção de *semântica global* que prevê o tratamento integrado de todos os planos do discurso, “tanto na ordem do enunciado quanto na da enunciação” (MAINGUENEAU, 2005a, p. 13).

No Capítulo 3, circunscrevo o modelo de competência discursiva/interdiscursiva produzido pela identificação dos semas reivindicados (positivos) e rejeitados (negativos) pela formação discursiva. O modelo pensado por Maingueneau (2005a) não trata da “dissimetria” entre as formações discursivas, mas da “confrontação” entre elas. A partir disso, passo a conceber a cena enunciativa, configurada por uma prática discursiva que não somente preconiza como inevitáveis as transformações levadas a efeito pela reorganização do capital, como também trata de desmontar um modo de gerir as formas de produção, substituindo-as pelo capitalismo flexível. Como se verá, a constituição da cena enunciativa encontra-se saturada pela nova conjuntura histórica fortalecida no capitalismo flexível – fim das estruturas hierárquicas, fim das formas rígidas da burocracia e da rotina, exigência de autonomia e flexibilidade dos trabalhadores.

Além do referencial da Análise do Discurso, será necessário também recorrer a estudos desenvolvidos em outros lugares teóricos, quanto à apreensão de certos condicionamentos materiais que determinam a circulação de um discurso produzido no interior de um campo institucionalizado – um veículo de comunicação – e, por isso, regulado por uma conjuntura própria. As análises devem permitir detectar de que forma esse discurso, valendo-se de fórmulas como: “A empresa é você!”, “O talento faz a diferença”, “Seja um empreendedor!”, se dissemina por um veículo de mídia, idealizando um mercado, cuja força parece não ter fim, e seus impasses, aos quais não parece ser possível escapar.

No Capítulo 4, trabalho com a hipótese de uma aproximação entre a AD e alguns pressupostos do filósofo Michel Foucault, em relação à constituição dos processos de subjetivação, produzidos no interior do atual discurso sobre as relações de trabalho, por um veículo de mídia engajado na difusão desse discurso. Por intermédio desses processos, o sujeito realiza um trabalho de “si sobre si” e pode se perceber como sujeito ético, mas também como “uma certa forma, um certo estilo” (PRADEAU, 2004, p.133), configurando-se naquilo que Foucault chamou de *a experiência de si*.

Farei isso, principalmente, pela recuperação dos dispositivos pedagógicos postos em ação por intermédio das “tecnologias do eu”, entendidas por ele como as práticas que permitem aos indivíduos fazer a transformação de si mesmos, para alcançar certo grau de felicidade ou sabedoria (FOUCAULT, 1990). Nessa direção, acredito ser possível localizar, no discurso sobre as relações de trabalho, um certo tipo de funcionamento discursivo que pode ser aproximado a uma “estética da existência”, tal como esta foi concebida por esse filósofo.

## CAPÍTULO 1

### INDIVIDUALISMO E AUTONOMIA NA CONSTRUÇÃO DO NOVO SUJEITO DO TRABALHO

*Estamos numa época esgarçada entre a massificação e a exigência da singularidade (Marie-Hélène Brousse).*

A discussão acerca da constituição das subjetividades no século XX é bastante complexa, pois implica considerar desde o ideário iluminista, com sua fé na ciência e no progresso, até a submissão dos indivíduos ao consumo, perpetrada, principalmente, pelo triunfo tecnológico e a intensa expansão dos meios de comunicação dos dias atuais. A autonomia e o individualismo são temas recorrentes nesse debate, especialmente naquilo que diz respeito à conformação do novo indivíduo do trabalho. Mesmo correndo o risco de reduzir demais essa discussão, apresento, brevemente, alguns de seus aspectos através de Mancebo (2000), em cujo artigo destaca-se um painel no qual a autora avalia certos elementos dessa temática.

Para situar a questão no contexto das atuais relações de trabalho, retomo as análises apresentadas em Antunes (2002) e Sennett (1999, 2001), nas quais os autores abordam fatores importantes para a compreensão da constituição do novo indivíduo do trabalho. Meu objetivo é, por um lado, determinar os limites nos quais este estudo se inscreve e, por outro, pontuar os

desdobramentos que podem ser localizados hoje nas relações de trabalho no interior do capitalismo flexível.

## 1. 1 UM NOVO PROJETO DE PRODUÇÃO CAPITALISTA

O capitalismo baseado no modelo de produção taylorista-fordista começa a periclitare em meados dos anos 70 do século XX, com o que se chamou de *crise estrutural do capital*. Para responder a ela, o capital começa a implementar um projeto com vistas a não perder sua hegemonia, dando início a uma nova economia política, denominada “capitalismo flexível”, cujo modo de produção hegemônico é o toyotismo<sup>2</sup>. No entanto, a resposta capitalista à crise “procurou enfrentá-la tão-somente na sua superfície, na sua dimensão *fenomênica*, isto é, reestruturá-la sem transformar os pilares essenciais do modo de produção capitalista” (ANTUNES, 2002, p. 36).

Segundo Antunes (2002, p. 29-31), os elementos que contribuíram para demarcar essa crise são, resumidamente, os seguintes: queda da taxa de lucro; esgotamento do padrão taylorista-fordista de produção; hipertrofia da esfera financeira; maior concentração de capitais graças às fusões entre empresas; crise do *welfare state* e de seus mecanismos de funcionamento; incremento acentuado das privatizações; tendências generalizadas às desregulamentações e à flexibilização do processo produtivo dos mercados e da força de trabalho.

Diante da crise, o capital passa a reaglutinar suas forças por meio de “um processo de

---

<sup>2</sup> Também conhecido como *padrão japonês*, o *toyotismo*, “consiste en la detección y la producción del bien en función de esa necesidad específica. Se invierte así la relación propia del fordismo, en donde se modelaba la demanda en función del stock. El toyotismo requiere de una enorme rapidez en la capacidad productiva y por ello agiliza la robotización e informatización del proceso industrial; acelera los tiempos de entrega de los proveedores y satisface la demanda de inmediato. Requiere de mano de obra mucho más calificada, que ya no se limita a armar mecánicamente sino que controla técnicamente”. Marcela DÍAZ et al., *¿Orden o desorden? Una lectura del mundo contemporáneo*. Disponível em: <[www.nodo50.org/observatorio/toyotismo/htm](http://www.nodo50.org/observatorio/toyotismo/htm)>. Acesso em: 20 maio 2006.

reorganização do capital e de seu sistema ideológico e político de dominação, cujos contornos mais evidentes foram o advento do neoliberalismo, com a privatização do estado, a desregulamentação dos direitos do trabalho e a desmontagem do setor produtivo estatal” (ANTUNES, 2002, p. 48).

O conjunto dessas alterações mostra, grosso modo, que o processo de reorganização capitalista solapou as formas de organização tradicionais do trabalho, reduzindo o papel do Estado como empregador<sup>3</sup> (a busca do estado mínimo) e como mediador das relações de trabalho. Desse projeto, decorrem conseqüências profundas que atingem não somente sua própria reorganização em termos capitalistas, mas a própria forma de organização societal,

procurando gestar um projeto de recuperação da hegemonia nas mais diversas esferas da sociabilidade. Fez isso, por exemplo, no plano ideológico, por meio do culto de um *subjetivismo* e de um ideário fragmentador que faz apologia ao *individualismo exacerbado contra as formas de solidariedade e de atuação coletiva e social* (ANTUNES, 2002, p. 48).

Para desenvolver esse projeto, o *mercado corporativo* deixa de lado as estruturas organizacionais rígidas, instaurando, em seu lugar, novos modelos de gestão. Trata-se de marcar a substituição dos modelos de produção taylorista-fordista<sup>4</sup>, que não só promoveram grande incremento de maquinarias, como também contavam com trabalhadores que se mantinham pacientemente nos mesmos postos de trabalho por anos a fio - muitos até a aposentadoria – por um outro, que passa a preconizar exatamente o contrário. Essa nova conjuntura provocou, no campo da administração, o ajustamento das organizações – elas devem ser *enxutas e flexíveis* – fato que se traduz na ênfase dada a certas práticas empresariais tais como a reengenharia, o *downsizing*, e a terceirização (PAES, 2002).

Essas considerações relativas ao reordenamento capitalista são importantes para a compreensão do discurso sobre as relações de trabalho, mas não são as únicas, tendo em vista sua

---

<sup>3</sup> Evidentemente, nos países em que o Estado teve papel preponderante como empregador.

<sup>4</sup> Segundo Ana Paula Paes de Paula (2002), o ethos “racional” do taylorismo foi intensificado “pelas teorias de Fayol, que, inspiradas nas estruturas militares, demarcaram os parâmetros essenciais da organização burocrática: o formalismo e a hierarquia. Assim, da combinação entre a racionalização do trabalho na fábrica e nas estruturas administrativas nasceu a Escola Clássica. Esta escola recorria a métodos rígidos e mecanismos punitivos para manter a disciplina e obter a obediência dos funcionários, sufocando conflitos e resistências através de sanções e ameaças”.

complexidade. É preciso discutir, ainda, suas imbricações num plano mais amplo, o da constituição de subjetividades. Para tanto, será necessário investigar quais são e de que forma atuam as novas imagens de força presentes nas sociedades atuais, a partir da constituição das subjetividades no século XX, considerando as repercussões que o novo projeto capitalista provoca em uma sociedade em que se destaca o indivíduo atomizado, refratário a compromissos de classe e a lutas coletivas. Nesse sentido, recupero aspectos do individualismo moderno, ou pós-moderno<sup>5</sup>, que participam na implementação e difusão do discurso sobre o capitalismo flexível<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Os autores não são unânimes quanto a estarmos na modernidade ou pós-modernidade. Pode-se acompanhar essa discussão em Giddens (1991, p. 11-60).

<sup>6</sup> A referência a esse novo estágio do capitalismo não é uniforme. Com frequência, os autores usam alternadamente expressões, tais como capitalismo financeiro, novo capitalismo, capitalismo pós-fordista, capitalismo pós-industrial etc. Neste trabalho, utilizo a expressão “capitalismo flexível”, a não ser, evidentemente, quando se tratar de citação.

## 1.2 LIBERDADE E AUTONOMIA PARA O SUJEITO DO SÉCULO XX

O “breve século XX”, na avaliação de Hobsbawm (1996), foi um período complexo, ao cabo do qual, destruiu-se o projeto iluminista, que vinha sendo construído como “projeto de modernidade” e no qual o progresso e a liberdade humanos se definiam a partir das garantias de autonomia e liberdade para o sujeito. Nesse sentido, estariam superadas as preocupações com os perigos do “atomismo social”, cuja repercussão seria a própria barbárie produzida por uma provável exacerbação do “eu”, em detrimento de uma existência regrada em comunidade. Foi Kant quem formulou a idéia de autonomia, a partir do entendimento do homem como sujeito “capaz de atribuir sentido ao mundo”. Trata-se, em Kant, da possibilidade de um sujeito autodeterminado, livre, autônomo e racionalmente responsável por suas escolhas (DUROZOI; ROUSSEL, 2002, p. 270).

Sobre essa idéia de subjetividade são construídas as sociedades democráticas, que acabam por se revelar paradoxais quando consideramos que esse homem, “autônomo e dono de sua razão”, tem igualmente uma dimensão psicológica, reveladora de sua divisão interior; trata-se de um sujeito dividido, cuja “autonomia é apenas ilusória, sua vida racional e consciente subentende uma desconhecida dimensão inconsciente e irracional” (MANCEBO, 2000, p. 4).

Para a autora, o processo de subjetivação tem duas faces – a do “sujeito autônomo, livre e igual”, do iluminismo, e a do indivíduo “que não mais responde por si, buscando *ad infinitum* suas próprias determinações internas, o próprio *self* que lhe escapa” – que permanecem no homem moderno, à medida que os conceitos de liberdade, igualdade e autonomia foram “relativizados, rebaixados ou exacerbados”, através de um processo de submissão do “indivíduo aos ditames de um ciclo ‘quase biológico’ de atendimento de suas necessidades e de sua satisfação” (MANCEBO, 2000, p. 12).

Segue-se a isso o fato de que a autoridade da tradição tenha sido esfacelada, não se vendo surgir, em seu lugar, “o homem emancipado”, mas, bem longe disso, verifica-se o individualismo desenfreado, que se reflete na “submissão de toda a realidade humana ‘aos ciclos

devoradores do consumo” (MANCEBO, 2000, p. 10).

Com o crescimento do consumo e da satisfação imediata das necessidades, as noções de “autonomia”, “autodesenvolvimento” e “liberdade” cedem lugar ao “privatismo” e ao “narcisismo”; a conquista da felicidade passa a ser “perseguida no cotidiano, no presente, mas adjetivada pela volatilidade e a efemeridade”, extinguindo-se o sentido de continuidade. Em seu lugar, passa a vigorar o apelo imediato ao prazer que traz como consequência não o fortalecimento de uma subjetividade nova e rebelde, mas o aparecimento do que a autora chama de “ilusões de singularização fortemente matizadas por auto-referências narcísicas” (MANCEBO, 2000, p. 12). Assim, o modo hegemônico de subjetividade hoje continua figurando como “estado de individualismo puro”, já que as transformações que o indivíduo tem sofrido nos fazem pensar não na autonomia individual, mas na alienação (MANCEBO, 2000, p. 15).

Essa nova subjetividade, que emerge a partir das transformações econômicas, sociais e tecnológicas nas sociedades contemporâneas, realiza-se, cada vez de forma mais intensa, na contramão do projeto iluminista. Embora permaneça a idéia da interioridade, da reflexividade na conformação do sujeito, como se pode ver em Sibilía<sup>7</sup> (s/d), as subjetividades somente ganham a superfície quando sustentadas na exterioridade e na visibilidade, isto é, não basta que exista – e talvez, não seja mais nem necessária – uma “vida interior rica”, é preciso traduzi-la e anunciá-la em *performances* que com ela se identifiquem.

A mídia e os meios de informação desempenham um papel central na constituição das subjetividades. São eles que determinam, em grande parte, os “modos de estar no mundo”. É neles que se divulgam as inovações, as novas exigências feitas aos sujeitos, que visam a operar sobre o comportamento das pessoas. Na perspectiva de Sodré (apud MANCEBO, 2000, p. 11), as novas demandas são construídas a partir dos “gostos e tendências particulares”:

Apreendem o indivíduo em diversas situa es de vida, inclusive em sua esfera estritamente privada; sugerem-lhe papéis, sentimentos e atitudes; tentam convencê-lo quanto aos comportamentos sociais mais indicados ou não, para o alcance do reconhecimento social e quanto às identidades a serem incorporadas ou excluídas, para uma exitosa existência social. Constroem novos “ideais do

---

<sup>7</sup> Um exemplo disso, de acordo com a autora, é a manuten o de “certas práticas de expressão e comunica o, tais como os diários íntimos e os atuais *weblogs*”.

ego”, mesclados de um individualismo narcísico e onipotente, geram impressões de espontaneidade e liberação individual, simulam a liberdade interior.

Não é difícil identificar, nos meios de comunicação em geral e na mídia em particular, a difusão desse individualismo narcísico na vivência cotidiana, na moda e no apelo ao consumo presentes na sociedade. Trata-se, mais do que em qualquer outra época, de evidenciar a relação entre o uso das coisas e a identidade que o seu utilizador constrói (CORREIA, 2001).

O trabalho do sociólogo Richard Sennett (2001), igualmente, projeta os desdobramentos de uma nova existência nas sociedades contemporâneas. Para o autor, a sociedade experimenta uma necessidade individualista, uma urgência de traduzir tudo em termos de sentimentos individuais (SENNETT, 2001, p. 18). Suas análises consideram as alterações que se processam na sociedade, que deslocam o interesse para o privado e rejeitam aquilo que é público.

O autor vê na sociedade atual o desejo singular de autenticar a si mesma, através do culto ao personalismo, em detrimento de ações assumidas comunitariamente; trata-se, para ele, de uma sociedade que despreza o caráter objetivo da ação na mesma proporção em que aumenta o interesse pela subjetividade dos indivíduos. A legitimidade e a credibilidade de um líder político, exemplifica Sennett, não são mais medidas por suas ações ou pelos programas que defende, mas por sua personalidade, pelo “tipo” de homem que é (SENNETT, 2001). Nas sociedades contemporâneas, as pessoas têm sido levadas a traduzir em termos de sentimentos pessoais os assuntos públicos, que somente poderiam ser “tratados por meio de códigos de significação impessoal”. Para ele, “o mundo impessoal perdeu a graça” e as conseqüências desse fato são graves (SENNETT, 2001, p. 18-20).

Essas alterações, que afetam e são afetadas pela nova conformação do capital, atingem fortemente o campo das relações de trabalho, principalmente no que diz respeito à constituição de uma nova subjetividade para o sujeito do trabalho.

Os estudos de Sennett refletem sua inquietação com as repercussões do capitalismo flexível na constituição do indivíduo no trabalho. Suas análises ajudam a compreender os efeitos da *flexibilidade* na vida do trabalho em uma sociedade cada vez mais difícil de ser entendida, em que as “imagens de uma sociedade sem classes” se oferecem como um desvio para o

entendimento daquilo que vai abaixo da superfície.

Na obra *A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*, Sennett (1999) aborda especificamente as influências dessas transformações no conjunto das relações de trabalho, enfatizando as conseqüências pessoais do capitalismo flexível. Para o autor, essas relações são afetadas pela desorganização do tempo na sociedade moderna e culminam naquilo que nomeou de “superficialidade degradante”:

A seta do tempo se partiu; não tem trajetória numa economia política continuamente re-planejada, que detesta a rotina, e de curto prazo. As pessoas sentem falta de relações humanas constantes e objetivos duráveis (SENNETT, 1999, p.117).

Embora as relações de trabalho no capitalismo flexível sejam constantemente concebidas a partir da metáfora do jogo – equipes de trabalho são equiparadas a times nos quais treinadores, capitães líderes e simples jogadores jogam “pegando junto” – o que permanece é o *ethos* do trabalho. O trabalho em equipe pode mesmo ser considerado como uma “ficção corporativa” utilizada para diluir a idéia da autoridade e da hierarquia nos grupos. No discurso da moderna administração, tem-se, provavelmente, o exemplo mais bem acabado de uma manifestação do atomismo social. O sujeito almejado para o trabalho tem como característica a falta de rotinas: nada é para sempre, nada deve durar muito. Ele tem de ter flexibilidade suficiente para encontrar soluções para os desafios de um mercado cada vez mais restrito. Enfatiza-se o culto ao personalismo (e suas relações imediatas) em detrimento da experiência e mesmo da formação profissional acadêmica tradicional.

Para se entender o que vem ocorrendo hoje com respeito às relações de trabalho nos chamados quadros burocráticos, é preciso levar em conta que esses trabalhadores têm uma “experiência protéica de trabalho”. Para Sennett (2001, p. 400-401), os trabalhadores

passam de tarefa a tarefa dentro da organização, aprendendo novas especializações a cada mudança (...). Um programador pode subitamente se ver fazendo um trabalho que seria, de fato, de contabilidade, embora ele o faça numa máquina que lhe é familiar; ora, um novo computador pode ser instalado no escritório e, como resultado, uma vez que o programador não sabe como utilizar a nova linguagem, seus superiores poderão colocá-lo como encarregado do processamento de cópias, que tem a ver com os resultados já prontos, ao invés de com o início do processo de funcionamento da máquina. Ora, se um vendedor

lida com produtos técnicos, quando uma nova linha é posta no mercado, ele poderá ser tido como incapacitado para vender esses produtos que nunca vendeu antes, e desse modo será removido para outro setor da organização. Em consequência desses processos a sua habilidade para manter posição na burocracia tem muito pouco a ver com o quão bem ele exerce uma especialização particular, mas ao contrário, em qual é a possibilidade que se julga que ele tenha de exercer várias especializações, muitas das quais ele ainda precisa aprender. A ênfase no trabalho protéico está na habilidade “inata” do trabalhador, tanto quanto em suas “capacidades” de cooperação, empatia e intercâmbio interpessoais, enquanto ser humano. Ironicamente, quanto menos o lugar de uma pessoa for identificado com um sentido de sua perícia, tomando a palavra em seu sentido mais amplo, tanto mais ela será valorizada por seus traços básicos de habilidade e companheirismo.

Do ponto de vista das condições materiais, o capitalismo flexível exhibe, em sua face mais visível, uma considerável reformulação estrutural, abandonando a rigidez e o centralismo de sua experiência anterior. Em seu conjunto, essa reformulação visa não somente a constituir e afirmar a nova ordem capitalista, mas também a intervir na formação do novo sujeito, a ser preparado para experimentar as novas relações de trabalho.

Assim, opera-se uma transformação em que se destacam a descentralização do poder nas empresas e a autonomia dos empregados. Essas características são asseguradas tanto pela transformação das tradicionais estruturas piramidais das empresas em equipes de trabalho, garantindo a quem está no comando operar mais horizontalmente, quanto pelas próprias condições de trabalho existentes no mercado corporativo (ambientes, tecnologias etc.). São elas que permitem aos indivíduos realizarem suas tarefas no lugar em que preferirem, nos horários em que eles mesmos estabelecerem.

Na esfera da mídia, o projeto ganha contornos grandiloqüentes pelo modo como os meios de comunicação “chamaram a si a tarefa de espetacularização e dramatização do real” (CORREIA, 2001, p. 4), e seus efeitos ainda não podem ser totalmente compreendidos.

No campo das novas relações de trabalho, preconizadas pela nova conformação do capital, a mídia tem produzido uma prática discursiva que aponta para novas formas de subjetivação, nas quais o indivíduo passa a ser reconhecido como uma marca, um conceito que deve incluir flexibilidade, motivação, auto-estima e, principalmente, capacidade de comando. Mais do que uma certa competência baseada no conhecimento, ou na experiência, o que garante a

empregabilidade são as habilidades interpessoais. São elas que compõem a figura do novo sujeito do trabalho.

Essas características são difundidas à larga pela mídia e atuam, em menor ou maior escala, sobre todo o sujeito do trabalho, quer seja ele do chão de fábrica ou dos escritórios. As imagens se concentram nas “atitudes” dos sujeitos. As qualificações profissionais tradicionais – tais como experiência e conhecimento – passam a ocupar papel secundário. O novo sujeito do trabalho precisa fazer a diferença, ser criativo, superando os outros e a si mesmo permanentemente, sem nunca temer os riscos de uma atitude mais ousada. Essas qualidades, cujas dimensões remetem à personalidade, ao modo de ser do indivíduo, têm, a rigor, mais a ver com divãs do que propriamente com bancos escolares.

Assim, a organização do trabalho deixa de ser entendida como um lugar no qual existiam empregos permanentes, processos de trabalho lineares, longas seqüências de atividades previsíveis, com mudanças relativamente raras e pequenas, e passa a ser reivindicada por uma outra, que não comporta mais o emprego; o que resta é o trabalho dividido em equipes temporárias, reunidas em torno de trabalhos específicos<sup>8</sup>, e que se desfazem tão logo as metas sejam atingidas. E, assim, novas equipes são compostas e desfeitas sucessivamente. Dessa forma, desaparece o funcionário de longo prazo, em tempo integral, que desempenhava sempre a mesma função; o novo mundo do trabalho é fragmentado, flexível e instável, determina tarefas e não garante empregos. São mudanças profundas que alteram a percepção que os indivíduos tinham, até então, do trabalho e de suas relações.

Os dados analisados nesta pesquisa apresentam o novo indivíduo do trabalho no âmbito da administração, mas não se restringem àqueles que abordam as relações de trabalho entre os profissionais da área administrativa, num sentido estrito (executivos, gerentes, diretores...). Serão igualmente considerados textos que dizem respeito a profissionais que, mesmo não operando diretamente na área da administração, atuam num campo mais amplo, tais como secretárias, *office-boys*, vendedores, auxiliares de escritórios, etc., freqüentemente denominados

---

<sup>8</sup> É raro o emprego da palavra *trabalho* nos textos de VOCÊ SA.. Frequentemente, ela é substituída por termos tais como *projeto* ou *tarefa*.

profissionais de “colarinho branco”<sup>9</sup>”. Essa escolha vai ao encontro da prática discursiva da própria revista, já que nela circulam textos sobre uma ampla gama de profissionais. Esses profissionais, entretanto, mantêm traços peculiares, tais como a criatividade, a liderança, a vontade de vencer etc., capazes de vincular uma secretária a um gerente, ou um executivo a um *office-boy*, por exemplo.

Nos textos, veremos uma prática discursiva na qual se preconiza o novo homem (o indivíduo que se mostra, que precisa falar de si, exteriorizar as suas potencialidades...) produzido pela mídia. Veremos neles também que o fulcro do discurso sobre as relações de trabalho no capitalismo flexível é a capacidade de auto-superação do indivíduo, a partir do desenvolvimento das suas potencialidades pessoais (caráter, personalidade, atitudes...) muito mais do que a experiência no trabalho ou uma formação profissional específica. Por isso, torna-se importante falar da vida particular, dos eventos que cercam a intimidade dos empresários, o que comem, o que vestem, como é que fazem exercícios, como ajudam o próximo, como conduzem as relações familiares e como tratam seus subordinados. É isso que lhes confere legitimidade para serem ouvidos, respeitados e, portanto, os torna exemplos a serem seguidos.

Como se viu, o capitalismo flexível afirma-se pela substituição de um modelo que se caracterizava por apresentar uma estrutura hierárquica muito bem definida e pelo alto grau de centralização do poder. A reestruturação do capital, edificada sobre a superação do taylorismo-fordismo, modelo consagrado pela repetição mecânica de tarefas, precursor da linha de montagem, encontra uma vertente discursiva exemplar no atual discurso sobre as relações de trabalho.

A configuração discursiva produzida pelo capitalismo flexível assinala muito bem o modo como as características fundamentais de uma antiga tradição do trabalho são negadas, à medida que não interessam mais ao novo modelo de produção. Dessa forma, o discurso sobre as relações de trabalho põe em funcionamento formações discursivas que reordenam a própria significação do trabalho.

---

<sup>9</sup> A expressão designa “trabalhadores assalariados ou autônomos (profissionais liberais, executivos, funcionários públicos, empregados de escritório etc.) que, dado o caráter de suas funções, se vestem geralmente com certo grau de formalidade”, de acordo com o dicionário eletrônico Houaiss, disponível em <http://houaiss.uol.com.br/busca.jhtm?verbete=colarinho+branco>, acessado em set. 2006.

Depois dessas considerações, relevantes para a compreensão do capitalismo flexível, passo, a seguir, a discutir os aspectos teóricos que fundamentam esta pesquisa. Inicialmente, além de retomar os princípios que permitiram à Análise do Discurso figurar como um campo de trabalho, percorro sucintamente as contribuições com as quais a disciplina foi se desenvolvendo ao longo de sua história. Em seguida, para afinar um pouco mais as dimensões teóricas, aponto alguns elementos da discussão proposta por Maingueneau (2005a), em relação às noções de interdiscurso e semântica global, com as quais poderei, mais à frente, estabelecer os limites teóricos com os quais será possível formular hipóteses e sustentar as análises dos dados.

## **CAPÍTULO 2**

### **SOBRE A ANÁLISE DO DISCURSO**

A escola francesa da Análise do Discurso, como se sabe, oferece uma perspectiva completamente nova para os estudos da linguagem. A partir dela, introduzem-se noções, tais como ideologia, condições de produção e prática discursiva, com as quais se busca ultrapassar uma hermenêutica textual, para constituir uma teoria do discurso. Nas páginas que se seguem, considero alguns aspectos teóricos da constituição e do desenvolvimento da Análise do Discurso, percurso imprescindível para quem situa seu trabalho na articulação entre o lingüístico e o social.

#### **2.1 PRIMEIROS MOMENTOS**

O nascimento da escola francesa da Análise do Discurso abriu uma página importante nos estudos da linguagem, porque, pela primeira vez, passou-se a reconhecer, de modo constitutivo, as relações entre língua/formação social/ideologia. O novo campo de trabalho, aberto na França nos anos 60, teve no filósofo Michel Pêcheux seu autor mais representativo. O grande interesse é o de “articular a questão do discurso àquelas do sujeito e da ideologia” (MALDIDIER, 1999, p. 19).

Apoiando-se em Althusser, para quem a transparência da linguagem (“uma palavra ‘designa uma coisa’”) não exclui o efeito ideológico de que “eu e você somos sempre ‘já sujeitos’” (apud PÊCHEUX, 1988, p. 153) a Análise do Discurso (doravante AD) postula a relação indissociável entre a ideologia e as práticas do sujeito, inclusive a lingüística, foco de interesse da AD. Assim, o novo campo de estudo dedica-se às formas pelas quais a linguagem é investida pelos processos ideológicos. A linguagem não é mero veículo da ideologia, mas *lugar* da materialidade ideológica; a linguagem torna-se *opaca*, o discurso revela sua *inconsistência*.

O quadro epistemológico se constituiu pela imbricação de três regiões do conhecimento científico: o marxismo, o estruturalismo e a psicanálise. O althusserianismo influenciou intimamente a elaboração teórica de Pêcheux, cuja noção de sujeito é marcada por “uma forte dimensão social, histórica, que na linguagem é balizada pela formação discursiva” (BRANDÃO, 1998, p. 40).

Pêcheux visava a eliminar qualquer atitude reducionista no tratamento da linguagem, tal como acontecia, para ele, no estruturalismo e na ciência clássica da linguagem, que não ultrapassavam o estudo do texto em si mesmo. O deslocamento do corte estruturalista língua/fala resulta em, pelo menos, duas assunções teóricas intoleráveis a seus propósitos, quais sejam, considerar a língua como o único objeto de análise aceitável e ver reaparecer o “sujeito falante como *subjetividade em ato*, unidade ativa de intenções que se realizam pelos meios colocados a sua disposição” (PÊCHEUX, 1990, p. 71).

Para superar os limites estruturalistas, o autor propõe que os fenômenos pertencentes ao “alto da escala” de valores, lugar de liberdade para o falante, sejam deslocados para além da fronteira estritamente lingüística. Se o que se quer é compreender as relações de sentido que extrapolam os limites da língua, a AD precisa romper com uma visão da linguagem estruturada a partir de suas relações com a própria língua como código.

Os conceitos de *formação ideológica e formação discursiva* determinam o lastro sobre o qual a disciplina se constitui: o materialismo histórico e dialético, via Althusser. A ideologia, na conhecida fórmula do autor, assumida por Pêcheux, interpela indivíduos em sujeitos, de forma a que cada indivíduo se torne incapaz de perceber essa relação (“eu sei o que digo”), através da evidência de que “todo mundo sabe”. O processo de interpelação nos leva a

ocupar um lugar em uma das classes sociais do todo complexo do modo de produção dominante, sem que seja possível perceber estarmos sendo levados por algo que não seja a própria vontade. Assim, a suposta transparência da linguagem faz com que a ideologia “mascare” o caráter material do sentido das palavras, que está diretamente relacionado às formações ideológicas. Disso resulta que o “sentido” de uma palavra seja determinado pelas condições ideológicas nas quais é produzida (reproduzida).

O conceito de *formação discursiva*, formulado inicialmente por Foucault (1969) e reformulado por Pêcheux na esteira das categorias althusserianas (GREGOLIN, 2004), define “aquilo que, numa formação ideológica dada, isto é, a partir de uma posição dada numa conjuntura dada, determinada pelo estado da luta de classes, determina *o que pode e deve ser dito* (articulado sob a forma de uma arenga, de um sermão, de um panfleto, de uma exposição, de um programa, etc.)” (PÊCHEUX, 1990, p. 160).

É do interior das formações ideológicas, compostas por uma ou mais formações discursivas, que se origina o sentido das palavras, à revelia do sujeito que se acredita fonte do sentido. Dessa forma, o caráter ilusório da transparência do sentido faz com que se tenha a impressão de que as formações discursivas funcionam autonomamente, quando, na verdade, elas mantêm uma relação de dependência com as formações ideológicas.

A noção de *condições de produção*, esquematizada por Pêcheux (1990) no conhecido quadro do jogo de imagens, permitiu-lhe extrapolar os limites estruturalistas para aventurar-se aos domínios externos ao texto, aos quais fez corresponder o discurso como espaço legítimo de constituição de sentido.

Tratava-se, para ele, de reconhecer a existência de “lugares determinados na natureza de uma formação social, lugares dos quais a sociologia pode descrever o feixe de traços característicos”; o que funciona nos processos discursivos é uma série de “formações imaginárias que designam o lugar que A e B se atribuem cada um a *si* e ao *outro*, a imagem que eles fazem de seu próprio lugar e do lugar do outro” (PÊCHEUX, 1990, p. 82).

Acreditava o autor que o caráter imaginário dessas formações permitiria à teoria desvencilhar-se de qualquer traço que fizesse supor uma apreensão perceptiva dos elementos

envolvidos como condição pré-discursiva do discurso. O que está em questão é desencorajar qualquer juízo de intencionalidade que sugerisse a re-inscrição do sujeito falante como “subjetividade em ato”.

Esse cuidado, no entanto, não impediu que a noção tenha sido “mal integrada” pela AD francesa “que a julgava psicologizante demais” (MAINGUENEAU, 2000, p. 31).

Para Courtine, por exemplo, a noção de *condições de produção* é constitutivamente sócio-histórica, posição que o leva a criticar, em Pêcheux, as noções de *formação imaginária* e *imagem*. Para o autor<sup>10</sup> (1981, p. 23), tais termos podem recobrir a noção de papel e, nesse caso, o histórico encontra-se numa posição desvantajosa em relação ao psicológico. Assim, a noção de *condições de produção* não deve ser entendida como “simples circunstâncias onde interagem os ‘sujeitos do discurso’, que passam a constituir a fonte das relações discursivas das quais, na verdade, não são senão o portador ou o efeito”.

Para a AD, que desde o início tem afirmado a hegemonia do arquivo sobre o sujeito, “seria enganoso acreditar que os sujeitos têm a mesma independência em relação ao arquivo que um ator em relação ao seu papel e que os lugares que lhes assegura o arquivo coincide com a representação que eles se fazem” (MAINGUENEAU, 1997a, p. 175). Essa posição fica bem clara em Foucault (2000, p. 109), ao afirmar que “descrever uma formulação enquanto um enunciado não consiste em analisar as relações entre um autor e o que ele disse (ou desejou dizer, ou disse sem o desejar), mas determinar qual é a posição que pode e deve ocupar todo indivíduo para ser seu sujeito”.

Trata-se de tocar numa das discussões mais caras à AD: a do sujeito assujeitado em oposição a um sujeito intencional, discussão que não pode ignorar o fato de que as condições materiais e institucionais dos discursos, bem como as representações que os agentes do discurso fazem de si e do outro, são fundamentais para a constituição dos efeitos de sentido.

---

<sup>10</sup> Além de Courtine, outros autores, como Maingueneau e Guilhaumou, criticaram a noção de condições de produção do discurso por considerarem que nela a correlação entre as classes sociais e o discursivo se dá de forma “muito mecanicista” (CHARAUDEAU; MAINGUENEAU, 2004, p. 114). Já Osakabe (1999, p. 52), por razões diferentes, acrescenta ao quadro de imagens uma outra relação: “O que A pretende de B falando dessa forma?”, marcando uma posição bem mais pragmática.

## 2.2 ANÁLISE DO DISCURSO: DESDOBRAMENTOS

A partir de 1975, a AD passa a ser confrontada com uma nova realidade que vai alterá-la profundamente. Uma nova conjuntura passa a ganhar corpo no momento em que Pêcheux, abalado com a crise do marxismo<sup>11</sup> (GREGOLIN, 2004, p. 123), é levado a questionar as categorias althusserianas da *luta de classes* e da *interpelação ideológica*, que são vencidas pelas transformações econômicas oriundas de um mundo globalizado, em que se vê esmorecer a luta de classes pelas novas determinações do mundo do trabalho, bem como pelas transformações advindas da revolução áudio-visual que instaura o “reinado das imagens” (GREGOLIN, 2004, p. 124).

Nessa nova conjuntura, o funcionamento das máquinas estruturais fechadas começa a desorganizar-se. O conceito de formação discursiva é reformulado a partir da crítica esboçada por Pêcheux<sup>12</sup> a respeito do “uso” que a AD fez dela, tornando-a “uma máquina discursiva de assujeitamento” (apud GREGOLIN, 2004, p. 159), da qual o acontecimento havia desaparecido<sup>13</sup>. O foco do interesse deixa de ser o funcionamento discursivo interno e se volta para as relações *entre* as máquinas estruturais: “(...) uma FD não é um espaço estrutural fechado, pois é constitutivamente ‘invadida’ por elementos que vêm de outro lugar (isto é, de outra FD)” (PÊCHEUX, 1990, 313-314).

Nesse momento, a AD assume uma efetiva aproximação ao trabalho que vinha sendo

---

<sup>11</sup> Segundo a autora, “as decepções políticas, a fragmentação das esquerdas, a crise simultânea do marxismo e do estruturalismo, a ‘morte’ de Althusser levam Pêcheux a operar aquilo que Malidier (1999) entende como uma ‘destruição dirigida’, isto é, ele reordena o projeto epistemológico a partir de uma desconstrução das bases longamente gestadas desde 1969”.

<sup>12</sup> Essa crítica foi formulada por Pêcheux no texto *Délimitations, inversions, déplacements*. In: *L’Homme et la Société* (63/64), p. 53-69. Trad. Bras. em *Cadernos de Estudos Lingüísticos* (19). Campinas: Unicamp, 1990, p.7-24.

<sup>13</sup> Do ponto de vista metodológico, a AD formula uma *maquinaria*, que, numa primeira fase, “destina-se a estudar *corpora* mais estabilizados, no sentido de serem pouco polêmicos” (MUSSALIM, 2000, p. 118). Nesse momento, trata-se de colocar em ação procedimentos que possibilitem a visualização das relações de sinonímia e paráfrase a partir de uma mesma fonte geradora do processo discursivo. Dessa forma, um discurso somente seria confrontado consigo mesmo.

desenvolvido por Foucault, já apropriado pelos historiadores da “nova história”, em relação à “arqueologia textual”. Para Pêcheux, a *ideologia* é, agora, equivalente ao “conjunto de traços e pistas” recuperado pelas “leituras de arquivos”.

Segundo Gregolin, a partir de 1980, desenha-se um novo quadro para a AD, que passa a considerar os “temas da leitura e da interpretação” no interior da nova história. Sob essa nova perspectiva, as idéias de Foucault são de grande interesse e influenciam o trabalho de Pêcheux, na reconsideração das teses marxistas<sup>14</sup>. A partir dessa nova abordagem, a AD passa a viver “nesse novo mundo (...) pleno de heterogeneidades” (GREGOLIN, 2004, p. 154). Foi nesse momento, ainda de acordo com a autora, que a AD passou a “incorporar à análise a ‘língua de vento’ da mídia, o discurso ordinário, as novas materialidades do mundo ‘pós-moderno’ que se concretizavam nos discursos”. Essa redefinição impõe “o *primado da heterogeneidade* tanto como categoria conceitual quanto em relação ao *corpus*: tomando a *formação discursiva* no interior da heterogeneidade, ela deixa de referir-se a um exterior ideológico e passa a ser buscada na dispersão dos lugares enunciativos do sujeito” (GREGOLIN, 2004, p. 155).

Na afirmação dessa nova realidade, encontra-se o trabalho de Authier-Revuz sobre as formas de heterogeneidade enunciativa, com as quais a autora problematiza a concepção de unicidade nos processos discursivos. Apoiando-se principalmente na concepção dialógica da linguagem, tomada de Bakhtin (1970, 1975), a autora identifica duas formas de heterogeneidade do discurso: a *constitutiva* e a *mostrada*, as quais “representam duas ordens de realidades diferentes: a dos processos reais da constituição de um discurso e a dos processos não menos reais, de representação, num discurso, de sua constituição” (AUTHIER-REVUZ, 1990, p. 32).

A heterogeneidade constitutiva, princípio de todo discurso, heterogeneidade não marcada na superfície, se confirma pela interdiscursividade. Esse novo ponto de vista define uma nova abordagem para as *formações discursivas*, que passam a ser vistas como unidades de fechamento instável, “cujas fronteiras se deslocam em função dos embates da luta ideológica”, como sinalizou Courtine (1981).

Com isso, a AD passa a considerar a *formação discursiva* a partir do interdiscurso, ou

---

<sup>14</sup> Gregolin comprova essa aproximação com a análise dos textos *Genealogia e poder* e *Discurso: estrutura ou acontecimento?* escritos, respectivamente, por Foucault e Pêcheux.

seja, do “confronto” com as outras formações que nela se manifestam; uma nova *formação discursiva* não ocorre no “vazio”. Dessa conformação teórica extrai-se que os processos discursivos não podem ter uma origem localizável, num sentido forte, tendo em vista que serão constituídos sempre a partir de outros discursos. O que está em jogo é assegurar o pressuposto basilar da AD: *os processos discursivos não podem ter origem no sujeito, embora seja nele que se realizem.*

A virada epistemológica que instaura a heterogeneidade acarretou mudanças teórico-metodológicas: “ao acatar a heterogeneidade, a dispersão, o acontecimento discursivo, a AD abandona o privilégio que até então fora concedido aos discursos de ‘porta-vozes legítimos’ (impressos, oficiais etc.) e, a partir de então, os trabalhos devem se confrontar com a ‘memória sob a história” (GREGOLIN, 2004, p. 175).

Assim, desaparece o caráter de exclusividade dado aos discursos políticos, que Maingueneau resumiu como um projeto em que “estudar o processo de ‘deformação’ ideológica nos discursos era, com efeito, tomar parte num trabalho de desmistificação, a serviço da formação da sociedade” (MAINGUENEAU, 1997a, p. 21).

A influência de Foucault foi decisiva no desenvolvimento da AD. Sua teoria assinala a existência de dispositivos enunciativos institucionais e, ao mesmo tempo, recusa “a busca de um sentido escondido” (MAINGUENEAU, 1997a), contrariamente ao que ocorria na AD. Principalmente, o trabalho de Foucault contribui para que haja uma abertura em relação à constituição dos *corpora* que deixam de ser exclusivamente formados por enunciados políticos e passam a ser constituídos por enunciados científicos (medicina, economia...) ou institucionais (regulamentos de hospitais, minutas de processos...).

O trabalho de Foucault abre novas possibilidades de acesso aos textos e mostra também a diferença, segundo Maingueneau (1997a, p. 22), entre duas maneiras de olhar o *corpus*: enquanto o ponto de vista althusseriano é radicalmente analítico, Foucault abre caminho para uma via que ele chama de integrativa:

onde a démarche analítica desarticula o discurso, uma démarche integrativa visa a articular os diversos componentes do discurso: esse último é apreendido aí como totalidade textual e como gênero do discurso inscrito em um espaço de

circulação de enunciados, um espaço ao mesmo tempo intertextual e social. A integração se opera assim sobre dois eixos inseparáveis: entre os constituintes do texto, mas também entre o texto e a instituição na qual ele se constitui.

Com a assunção do *primado da heterogeneidade* muita água fez girar a roda da AD; são inevitáveis, e nem sempre tranquilas, as aproximações a outros campos teóricos, especialmente à enunciação lingüística e à pragmática. Pelejando em suas fronteiras, muitas vezes com pontos de vista “estranhos”, a AD tem se desenvolvido, sem, no entanto, perder de vista suas preocupações originais, como aquelas relativas à autonomia do sujeito, língua e discurso, discurso e enunciação...

De forma geral, a história da AD sinaliza o abrandamento das posições mais ortodoxas para outras que se abrem a influências externas. Malidier (1999) faz uma leitura significativa do desenvolvimento da disciplina<sup>15</sup>, a partir da problemática acarretada pela nova conjuntura que chega. Ainda que num tom meio pessimista, a autora destaca o fato de que a AD continua responsável pelos questionamentos, ainda sem respostas, que se constituem no *próprio cerne* da AD; portanto, ela se modifica, mas não perde sua natureza.

Em Maingueneau (1997a, p. 24) encontramos também referência às mudanças na AD, mas, ao contrário da autora, esse autor responde negativamente à questão proposta, declarando não ser mais possível falar em “uma” AD. Para ele, a AD “que se apóia ao mesmo tempo sobre o estruturalismo, sobre Althusser e sobre a psicanálise, pertence à história das idéias”:

Ela [a AD] foi marginalizada pelo desenvolvimento de uma nova concepção da discursividade das correntes enunciativas e pragmáticas, pelo refluxo do

---

<sup>15</sup> “No campo da lingüística, é a chegada tardia mas massiva, da pragmática, da filosofia da linguagem, da análise da conversação; é a crise das lingüísticas formais e o sucesso da lingüística da enunciação; é a nova concepção de Bakhtine Volochinov. (...) As divergências teóricas, que se desenvolviam nas correntes da primeira AD, mas que tinham sido mais ou menos recobertas pela constituição de uma vulgata, reaparecem na relação com a nova conjuntura. Elas regulam, doravante, as desconstruções-reconfigurações da AD. Pode-se, então, falar ainda de uma AD francesa, designando por ela a unidade de um campo específico? Paradoxalmente a favor da nova conjuntura, a AD se encontrou banalizada. Tornada disciplina universitária, uma certa AD faz claramente parte das evidências não questionadas. A antiga AD, entretanto, não cessou de produzir efeitos. Longe da positividade a que ela havia podido pretender em certa época, faz nascer questionamentos que não serão facilmente recobertos. Qualquer que seja sua banalização o termo DISCURSO permanece na França como objeto de enfrentamentos teóricos decisivos” (MALDIDIER, 1999, p. 24-25).

marxismo e a perda da posição hegemônica da psicanálise.

Para esse autor, o que sobrou da escola francesa é uma certa homogeneidade garantida pela convergência de quatro tendências, a saber:

o interesse por corpora relativamente fechados/restritos; a materialidade lingüística; uma relação privilegiada com as dificuldades inerentes ao estudo da enunciação lingüística, inseparável de uma reflexão sobre o sujeito; e a afirmação do primado do interdiscurso sobre o discurso (MAINGUENEAU, 1997a, p. 24).

O autor reconhece, ainda, que as mudanças entre o início dos anos 60 e as análises que se fazem hoje não são apenas teóricas; elas revelam uma mudança na relação entre a sociedade e a AD: “Há 25 anos, na França, o interesse pelo discurso era inseparável de um privilégio dado ao político. Hoje, toda situação de discurso é um objeto de análise virtual” (apud BRANDÃO, 1998, p. 23).

Essa posição é bem sintetizada por Brandão (1998, p. 24) quando afirma que a AD passou a atuar “num campo interdisciplinar”, mas mantém sua identidade, à medida que é

constituída pelo enraizamento na lingüística e pela preocupação com o imbricamento entre um modo de enunciação e o lugar histórico e social de onde emerge essa enunciação. Isto é, seu objetivo é apreender a linguagem enquanto discurso, a instância que materializa o contato entre o lingüístico (sistema de regras, de categorias) e o não-lingüístico (lugar de investimentos sociais, históricos, psíquicos...) pela atividade de sujeitos que interagem em situações concretas.

A autora toca no que é essencial: o caráter interdisciplinar de que se reveste a “nova” AD não a conspurcou, desviando-a de seu objetivo original, o de compreender o discurso enquanto instância que materializa o contato entre o lingüístico e o não-lingüístico. As relações da AD com outras áreas do conhecimento, especialmente no que diz respeito à pragmática e à enunciação, não significam, necessariamente, fazer uma coisa sucumbir à outra (a ideologia ao intencional, por exemplo) porque se trata menos de “juntar” posições teóricas, certamente diferentes, e mais de pensar que é possível, e pode ser muito rentável, analisar um *corpus* por mais de uma perspectiva.

A esse respeito, Possenti (2002, p. 138) diz que excluir ou incluir outros pontos de

vista numa teoria do discurso é uma decisão complexa que não pode ser tomada apenas pelos “fatos”, ou por “uma hipotética pureza teórica”. Para o autor,

trata-se, em geral, de uma questão de política de conhecimento. Mas pode ser, também, e freqüentemente o é, uma questão de preferência (o que não significa que se trate de gosto pessoal; esse tipo de psicologismo provavelmente pode mesmo ser descartado). Muitas vezes, também, trata-se de pôr em relevo um dos aspectos do problema. E afirmar que um aspecto é relevante não deveria significar (que se quer dizer) que se trata do único aspecto relevante.

Não se trata, portanto, de supor que certos pressupostos teóricos sejam “intercambiáveis”. Uma atitude dessa natureza seria, aliás, de pouca ou nenhuma utilidade. Trata-se antes de favorecer um ponto de vista, já bastante corrente em AD, que vê na apropriação de partes de outras disciplinas a possibilidade de tratar mais adequadamente o *corpus*.

### **2.3 MAINGUENEAU E A SEMÂNTICA GLOBAL: PERSPECTIVAS DESTE TRABALHO**

O trabalho de Maingueneau tem se caracterizado por introduzir na AD uma perspectiva que considera a prática discursiva na sua integridade. Em *Gênese dos discursos*, por exemplo, ele assume que uma formação discursiva deve ser apreendida através de uma semântica global que possa dar sustentação a uma multiplicidade de planos (do vocabulário ao gênero e à cena da enunciação). Essas considerações são importantes porque definem a posição em relação à abordagem que proporei neste estudo, posição, aliás, que não guarda nenhuma originalidade, já que há outros trabalhos que adotaram esse ponto de vista<sup>16</sup>. Em face disso, considero, a seguir, as hipóteses de Maingueneau (2005a) com o intuito de balizar minha própria perspectiva de análise.

---

<sup>16</sup> Posso citar, por exemplo, as dissertações de mestrado *A imprensa e o PT: uma análise de aspectos da polêmica em torno do plano de governo de 2002*, Débora Alves e *Dois leituras do fórum social mundial: Caros Amigos e Catolicismo*, Maria do Carmo Medeiros, defendidas em 2004, e a tese *A encenação do corpo: o discurso de uma imprensa (homo) erótico-pornográfica como prática intersemiótica*, Graziela Zanin Kronka, defendida em 2005. Nelas, as autoras utilizaram os pressupostos teóricos de Maingueneau. (2005a).

### 2.3.1 DEFININDO UMA SEMÂNTICA GLOBAL

A influência de Foucault no trabalho de Maingueneau foi notada por Possenti<sup>17</sup>. O interesse por uma perspectiva integrativa do discurso é radical para Maingueneau que, recusando o âmbito da estrita textualidade, desloca o discurso até seu próprio *ambiente* visando a explorar a imbricação semântica irreduzível entre o textual e o não textual, o que o obriga a redefinir seu objeto “não como o discurso, mas como a *prática discursiva*, seguindo nisso em parte a visão de Michel Foucault” (2005a, p. 143). Em *Gênese dos discursos*, o autor privilegia uma perspectiva globalizada do fenômeno discursivo, em que todos os níveis devem ser aproximados na compreensão daquilo que ele vai chamar de a “semântica global” do discurso.

Tomando o *interdiscurso* como unidade de análise, Maingueneau (2005a) defende que o discurso deve ser apreendido através de um *sistema de restrições semânticas globais*; ele recusa a hipótese de que os discursos teriam instâncias privilegiadas que se constituiriam no fulcro desses discursos. Trata-se de compreender o fenômeno lingüístico como um evento que deve ser analisado em seus múltiplos aspectos, sem detrimento de nenhuma parte, sob pena de incorrer-se nos riscos de um reducionismo prejudicial à análise dos *corpora*.

Dessa forma, a significância discursiva deve ser atingida pela consideração de todas as dimensões implicadas no discurso, sem esquemas ou privilégios. Tal posição implica tratar as diversas instâncias como unidades que convergem para um único evento e que têm o mesmo *status*.

---

<sup>17</sup> Segundo Possenti, a influência de Foucault no trabalho de Maingueneau pode ser percebida no fato de que suas análises são menos “lingüísticas”, “menos gramaticais”, “o que o leva a considerar o enunciado (não o que pode ser parafraseado, que é quase sempre uma sentença/oração, mas o próprio texto) muito mais de perto do que o fazem muitos analistas do discurso” (apud MAINGUENEAU, 2005a, p. 8).

### 2.3.2 INTERDISCURSO E COMPETÊNCIA DISCURSIVA

A noção de interdiscurso não é, de fato, nova. Mas, do ponto de vista de Maingueneau (2005a), há uma mudança considerável no modo de apreensão dessa noção: se antes ela aparecia como um conjunto de relações entre diversos “intradiscursos compactos”, agora ela é a própria subversão dessa exterioridade, trazendo o que é exterior para dentro (intradiscurso), determinando, nos termos de Courtine (1981), “a inconsistência de uma formação discursiva”.

O “outro” não precisa estar traduzido numa citação, não precisa ser localizável formalmente na superfície lingüística, mas encontra-se, de fato, incorporado ao “Mesmo”. Essa reformulação permite a Maingueneau (2005a, p. 40) afirmar que “o Outro circunscreve, pois, justamente, o dizível, o insuportável sobre cujo interdito se constitui o discurso: por conseguinte, não há necessidade de dizer, a cada enunciação, que ele não admite esse Outro, que ele o exclui pelo simples fato de seu dizer”.

A virtude de tal concepção, segundo Maingueneau, é a de que ela não implica “uma exterioridade absoluta entre a posição enunciativa e os Sujeitos que vêm ocupá-la”: o discurso deve ser enunciável a partir de uma posição dada. Para o autor, uma perspectiva não idealista do sujeito, tal como a que se encontra na AD de Pêcheux, trouxe o incômodo de pensar o sujeito como uma “cera mole”, dominada, assujeitada por um discurso todo poderoso.

As relações do sujeito e seu discurso são, na ótica de Maingueneau, bastante enigmáticas, já que o modo como se dá a inscrição do sujeito na atividade discursiva ainda é bastante “misterioso”. Para escapar a essa dificuldade, o autor assume que, se um enunciador pode interiorizar o funcionamento de um discurso (suas regras, portanto), é porque este “lhe foi imposto por sua posição social, porque existe um laço, obscuro, mas necessário, entre a natureza desse discurso e o pertencimento a tal grupo ou classe social” (MAINGUENEAU, 2005a., p. 53).

Quanto ao interdiscurso, Maingueneau sustenta uma posição privilegiada já que, para ele, a interdiscursividade se revela pela interincompreensão no espaço discursivo, pela estrutura

polêmica fundante entre as formações discursivas, que, ao incorporarem o Outro, não o fazem senão de forma invertida, porque “o discurso não pode haver-se com o Outro como tal, mas somente com o simulacro que constrói dele”, a partir de um sistema de restrições único, concebido pelo autor como uma competência discursiva (2005a, p. 103).

Possenti (2003, p. 264) destaca o fato de que a noção de interdiscurso de Maingueneau apresenta a vantagem de conceber o “caráter essencialmente dialógico de todo o enunciado do discurso”, destacando a passagem do analista francês:

Ele [o outro] se encontra na raiz de um Mesmo sempre já descentrado em relação a si próprio, que não é em momento algum passível de ser considerado sob a figura de uma plenitude autônoma. O Outro é o que faz sistematicamente falta a um discurso, é aquela parte de sentido que foi necessário que o discurso sacrificasse para constituir sua identidade.

A noção de competência discursiva, formulada por Maingueneau (2005a)<sup>18</sup>, define “aquilo que pode ser dito” e possibilita a articulação do discurso com a capacidade dos sujeitos em interpretar e produzir enunciados que se originem dele, a partir da “própria simplicidade do sistema de restrições do discurso e a possibilidade de dominá-lo”. Para o autor, os enunciadores de uma formação discursiva mobilizam uma *competência discursiva* – um sistema de regras – que lhes permite produzir e interpretar os enunciados que pertencem a sua formação, mas também identificar como incompatíveis com ela os enunciados de formações discursivas antagônicas.

Tal competência é possível porque a existência de um discurso é garantida por um *sistema de restrições semânticas*, que será concebido a partir da definição dos “operadores de individuação”, os quais funcionam como uma espécie de filtro que determina os critérios pelos quais os sujeitos poderão distinguir certos textos como pertencentes ou não a uma determinada formação discursiva. Esses operadores possibilitam “filtragens” que vão incidir sobre “dois domínios estreitamente ligados, que delimitam o dizível de um campo discursivo dado”.

---

<sup>18</sup> A noção de competência, adverte Maingueneau, não deve ser pensada nos termos de competência chomskiana, já que não se trata apenas de impregnação, mas de uma competência que é, ao mesmo tempo, circunstancial e histórica: “O princípio de uma competência discursiva permite esclarecer um pouco a articulação do discurso e da capacidade dos Sujeitos de interpretar e produzir enunciados que decorrem dele” (MAINGUENEAU, 2005a, p. 54).

Trata-se de um sistema que determina “um campo anônimo cuja configuração define o lugar possível dos sujeitos falantes”, “uma função vazia que pode ser preenchida por indivíduos até certo ponto indiferentes”, quando da formulação dos enunciados (MAINGUENEAU, 2005a, p. 56).

A constituição de um modelo de competência, de acordo com Maingueneau, deve estabelecer um número significativo de semas, a partir de um operador único, para somente então proceder à exploração sistemática das possibilidades de um núcleo semântico. Tal procedimento, alerta ele, traz junto o inconveniente inevitável do estabelecimento de um artefato, cuja função seria a de definir a inclusão, ou a exclusão, de enunciados em uma formação discursiva dada. A análise, diz o autor, deverá considerar como pertencentes a determinado discurso os

textos que a história das idéias, certos critérios externos, sua intuição pessoal lhe dirão que assim são, mas uma vez constituído o *corpus*, tudo volta a seu início, toda a pergunta sobre o pertencimento discursivo de seus elementos é praticamente impossível e tende a passar por uma manipulação induzida dos dados (MAINGUENEAU, 2005a, p. 65).

Assim, a idéia é a de uma categorização sempre provisória, o efeito de um trabalho constante para determinar a inclusão ou exclusão dos enunciados, já que é preciso delimitar um *corpus*. Pode-se sempre, a partir do próprio modelo, dar conta do pertencimento ou não de determinado enunciado a uma determinada formação discursiva.

### **2.3.3 DO DISCURSO À PRÁTICA DISCURSIVA**

Considerar o discurso respaldado em uma semântica global obriga a pensar no funcionamento dos grupos que o geram, não como um dado acessório, mas como constitutivo de uma formação discursiva: trata-se de considerar que todas as instâncias discursivas encontram-se submetidas a um mesmo sistema de restrições.

A noção de *prática discursiva* atualiza a noção de condições de produção. Não se

trata mais de reconhecer a existência de uma instituição discursiva (remeter aos aparelhos), mas de assumir a prática discursiva como o funcionamento de um mecanismo que integra os dois elementos: a *formação discursiva* e a *comunidade discursiva*.

Para Maingueneau (1997b), a AD falha quando insiste em apagar “a comunidade daqueles que produzem o discurso”, preferindo, ao invés disso, entender a formação discursiva como lugar de manifestação das aspirações de classes sociais.

Sua proposta para superar essa falta fundamenta-se em Bakhtin, para quem a situação extraverbal “é um constituinte necessário à sua [do enunciado] estrutura semântica” (apud MAINGUENEAU, 1997b, p. 53). Trata-se, portanto, de pensar que não existe exterioridade no funcionamento do grupo e de seu discurso: “Não se dirá, pois, que o grupo gera um discurso do exterior, mas que a instituição discursiva possui, de alguma forma, duas faces, uma que diz respeito ao social e a outra à linguagem” (MAINGUENEAU, 1997b, p. 55).

Nas análises que faz do humanismo devoto, Maingueneau (2005a) mostra que os enunciadores definem seu “estatuto” e “modo de enunciação” a partir de uma certa posição social, assim como as instituições também se subordinam ao mesmo processo do discurso<sup>19</sup>. Esse fato, no entanto, não deve excluir que, ao lado dessas questões relativas à organização e ao modo de enunciação de um discurso, seja considerada a relação entre a discursividade e sua inscrição institucional. O “tom, a incorporação dos enunciadores e dos protagonistas, seu temperamento não são somente realidades textuais, funcionam também como modelo de interação no interior das comunidades” (MAINGUENEAU, 2005a, p. 76).

Para o autor, é comum que as comunidades discursivas sejam ignoradas quando se privilegia a ideologia, como é o caso de análises dos discursos políticos. Nesse sentido, “é preciso questionar o lugar-comum que transforma o discurso em ‘porta-voz’ de uma realidade não verbal que seria a única pertinente” (MAINGUENEAU, 1997b, p. 59). Para endossar sua posição, ele cita Debray<sup>20</sup>, para quem as ideologias, mais do que “representações mentais”, “são processos de organização”. Maingueneau destaca, ainda, a afirmação de Debray, segundo a qual, a ideologia

---

<sup>19</sup> O autor afirma ser relevante o fato de, do ponto de vista semântico, todos os enunciadores humanistas devotos serem membros de ordens regulares, sobretudo os jesuítas, que mantêm “laços privilegiados com o princípio da ‘ordem’” (MAINGUENEAU, 2005a, p. 74).

<sup>20</sup> O autor faz referência à obra *Critique de la raison politique*.

“não ocorre na esfera das idéias” e que, por essa razão, “em lugar de questionar como agem as idéias sobre as coisas”, é necessário “indagar se a relação de um ‘pensamento’ com um sistema de forças não está implicada pela e dada com a produção deste pensamento mesmo, enquanto produção de uma força própria” (apud MAINGUENEAU, 1997a, p. 59).

Ainda em Debray, Maingueneau destaca a relação de mão dupla entre as formas de representações do mundo e as organizações:

O processo de constituição do grupo não é exterior nem posterior ao do pensamento, é seu corpo exotérico, mas não extrínseco. Não existe um conjunto mais ou menos esquematizado de representações, ao qual se sobreporia a seguir, e proveniente do exterior, uma estrutura mais ou menos complexa de organizações. As duas séries constituem-se e desfazem-se conjuntamente, segundo uma única e mesma lógica (apud MAINGUENEAU, 2005a, p. 126).

Desse modo, diz Maingueneau (1997b, p. 60), importa descobrir o funcionamento dos *processos de organização* dos discursos, reconhecer nas instituições seus “gestos e modos de relação entre os homens”. Em suma, para o autor, “a ideologia não deve ser concebida como ‘visão de mundo’, mas como modo de organização, legível sobre as duas vertentes da prática discursiva”.

Na perspectiva desse autor, esse posicionamento permite interrogar sobre a eficácia dos discursos, tendo em vista que “o sujeito inscreve-se de maneira indissociável em processos de organização social e textual. O que nos remete à questão da crença, do nós, ou seja, do lugar enunciativo vazio que uma formação discursiva implica” (MAINGUENEAU, 1997b, p. 60).

Para o autor, não basta reconhecer “a existência de conflitos sociais e de lugares institucionais”, mas é preciso distinguir a atuação da comunidade discursiva, o grupo no interior do qual determinado discurso é gerido: “É preciso, de uma maneira ou de outra, considerar o modo de existência destes grupos que negam constantemente sua importância, ao se considerarem transparentes”. A instituição mediadora não ocupa papel secundário “em relação a uma ‘realidade’ que se contentaria em formular de acordo com certos códigos” (MAINGUENEAU, 1997b, p. 55).

Com a noção de *prática discursiva*, que incorpora simultaneamente comunidade discursiva e formação discursiva, o autor focaliza o funcionamento desta última a partir do

espaço de sua enunciação: “Se é verdade que o grupo associado ao discurso não se contenta em ser um intermediário transparente, então não podemos nos contentar em remeter a questão do discurso às classes sociais”.

Para o autor, por exemplo,

Não basta dizer que “entre” as informações brutas e os jornais existe o mundo da imprensa, “entre” os escritores e os textos literários, as instituições literárias, “entre” os cidadãos e os enunciados políticos, os meios políticos, e assim por diante. De fato, não se dispõe, inicialmente, das informações, dos escritores ou dos cidadãos; a seguir, das instituições mediadoras e, por fim, dos enunciados em circulação, mas tudo emerge ao mesmo tempo (MAINGUENEAU, 1997b, p. 55).

É com essas reflexões que Maingueneau introduz a noção de *comunidade discursiva*. O autor vai se referir a ela como o grupo ou a organização de grupos “no interior dos quais são produzidos, gerados os textos que dependem da FD”. Ainda segundo o autor, “a comunidade discursiva não deve ser entendida de forma excessivamente restritiva: ela não remete unicamente aos grupos (instituições e relações entre agentes), mas também a tudo que estes grupos implicam no plano da organização material e modos de vida”. Para o autor, somente interessam os grupos que existem unicamente por e na enunciação, na gestão desses textos (MAINGUENEAU, 1997b, p. 56).

Alerta, ainda, o autor que não é fácil identificar nos textos a remissão entre comunidade e discurso. Os problemas que uma abordagem dessa natureza implicam, como seria de se esperar, estão relacionados à dificuldade de compatibilizar domínios distintos, categorias “disciplinarmente compartimentadas”, que, tradicionalmente, não são tratadas em conjunto. No entanto, afirma Maingueneau, o contato entre as categorias que essa posição mobiliza (afetividade, eficácia e comunidade) faz com que o “efeito ideologia” seja incrementado.

Com essas posições teóricas que destaquei do trabalho de Maingueneau, abordarei, na seqüência, a constituição da prática discursiva do atual discurso sobre as relações de trabalho.

## CAPÍTULO 3

### A CONSTITUIÇÃO DA PRÁTICA DISCURSIVA DA REVISTA VOCÊ SA.

Considero, a seguir, o funcionamento enunciativo da revista VOCÊ SA., tomando como ponto de partida o princípio de que o modo de manifestação material do discurso não pode ser considerado mero acessório, mas que, ao contrário, participa da constituição do sentido. Para tanto, apresento algumas questões relativas à embreagem do discurso, através das noções de dêixis, cenografia e *ethos* discursivos. Antes disso, no entanto, apresento alguns elementos referentes à constituição do *corpus* da pesquisa bem como uma breve discussão a respeito da organização e funcionamento dos gêneros na revista.

Trata-se, neste capítulo, de reconhecer como objeto de análise o funcionamento de uma prática discursiva, para evitar a “separação entre o estudo da transmissão social e o estudo dos aparelhos políticos. Lembrando-nos, assim, que um aparelho político (partido/clube/movimento) é um utensílio de comunicação e que um aparelho de comunicação (imprensa/edição/audiovisual) é um utensílio político” (DEBRAY, 1993, p.182).

### 3.1 DEFININDO O *CORPUS*

A mídia em geral tem papel preponderante na difusão das novas demandas nas relações de trabalho. Na internet, por exemplo, encontram-se milhares de páginas que comprovam esse fato. Na mídia impressa, no Brasil, a revista VOCÊ SA. é um porta-voz nada desprezível na propagação das idéias que compõem o novo ideário, cujas origens podem ser localizadas na emergência do capitalismo flexível, como apontei no Capítulo 1.

Os dados desta pesquisa foram coletados na revista VOCÊ SA.<sup>21</sup>, uma publicação mensal, especializada em questões relativas a emprego, empregabilidade e carreira, cuja circulação teve início em abril de 1988, com o compromisso de estar ao lado dos “executivos do novo milênio”<sup>22</sup>. Ao todo, examinei 71 exemplares da revista – de abril de 1998 a maio de 2004 – alguns poucos apenas via internet.

Levando em conta que se trata aqui de considerar como objeto de pesquisa o funcionamento de uma prática discursiva, construída por um veículo de mídia impressa, será preciso ocupar-me tanto dos textos considerados em si mesmos, quanto do próprio meio de comunicação.

A escolha desse material reflete um duplo interesse. Primeiro, o de pensar o próprio discurso sobre o trabalho na sua relação com as demandas econômicas e sociais, trazidas pelas mudanças no capitalismo, e substanciadas pelo viés do neoliberalismo e da globalização. Depois, a possibilidade de considerar esse discurso no interior de um quadro mais amplo, o da mídia, situação que pode tornar mais proveitosa a discussão em torno da constituição de uma prática discursiva.

Por tudo o que afirma, VOCÊ SA. é um lugar privilegiado para investigar o modo como se configura o discurso sobre o trabalho. É flagrante na publicação o alinhamento a uma formação discursiva que defende a necessidade de mudanças profundas nas relações de trabalho.

---

<sup>21</sup> A grafia do título da revista variou no período analisado. Por uma questão de uniformidade, vou utilizar sempre a forma VOCÊ SA.

<sup>22</sup> VOCÊ SA. foi lançada pela tradicional revista de negócios EXAME. Segundo a revista digital *Executive digest*, a idéia da nova publicação nasceu do enorme sucesso de vendas obtido por EXAME, quando dedicou duas edições a temas relativos à carreira.

As fronteiras dessa formação discursiva constituem-se (limitam-se e deslocam-se) a partir de outras formações discursivas as quais podem, por exemplo, estar situadas no interior do discurso capitalista, atualizado hoje através das prerrogativas do neoliberalismo e da globalização.

Assim, as novas exigências do capitalismo flexível encontram eco na revista VOCÊ SA., já que ela se institui materialmente (do ponto de vista de sua produção gráfica, entre outros aspectos), como representativa da transformação pela qual passam as relações de trabalho.

Para caracterizar melhor as condições em que os textos analisados nesta pesquisa foram produzidos, apresento, a seguir, algumas informações relativas ao seu modo de composição. O fato de esse discurso ser publicado num veículo de mídia implica outros aspectos, tais como o gênero e os efeitos de composição, que se revelam no contexto de sua produção, isto é, em presença de certas condições sócio-históricas. A partir do circuito que organiza a fala na revista, considero o funcionamento do seu dispositivo comunicacional, seguindo Maingueneau (2002, p. 72), para quem “o modo de transporte e de recepção do enunciado condiciona a própria constituição do texto, modela o gênero de discurso”.

Na seqüência, apresento os gêneros discursivos que estão presentes em VOCÊ SA., além de analisar certos aspectos relacionados às questões de organização (verbal e não-verbal) da revista em análise.

### **3.1.1 SOBRE A REVISTA VOCÊ SA.**

A leitura dos primeiros editoriais da nova publicação permite distinguir, com nitidez, a linha editorial assumida, como se vê nos trechos transcritos a seguir.

#### **TEXTO 1 - No que acreditamos.**

Eis-nos aqui mais uma vez, e agora – temos convicção – para sempre. A reação de quem interessa – você, leitor, à edição número 1, experimental, foi tão boa que decidimos apressar o lançamento definitivo de VOCÊ SA., a nova revista do executivo do novo milênio. VOCÊ SA. estará nas bancas e nas casas dos assinantes a cada mês. E aqui fazemos nosso credo:

1. Acreditamos em gente ambiciosa, interessada em aprender novas coisas o tempo inteiro. Em gente que não se conforma em ser um a mais na multidão.
2. Acreditamos em nossa capacidade de ser extremamente úteis e relevantes a essa gente ambiciosa.
3. Acreditamos naquilo que é novo. Que é diferente. Naquilo que rompe velhos paradigmas e estabelece as bases do futuro no mundo corporativo. Acreditamos em mudanças.
4. Acreditamos numa revista de negócios que, além de ser útil, seja também uma fonte de entretenimento para o leitor. Prometemos combater o tédio e a chatice em cada uma de nossas páginas e lhe proporcionar não só o conhecimento como algumas risadas.
5. Acreditamos em você. E na VOCÊ SA. E acreditamos no poder transformador da parceria que, a partir de agora, está estabelecida entre você e nós.
6. Acreditamos no sentimento de urgência como uma atitude imperiosa nestes dias de intensa competição no mundo dos negócios. Portanto, chega de conversa (VOCÊ SA., ago. 1998, p. 7).

#### TEXTO 2 – **Sintonia genuína.**

VOCÊ SA. tem levado aos profissionais brasileiros, da maneira e na linguagem que eles esperam, temas que vão ao encontro dos seus interesses verdadeiros, aqueles que fazem parte de sua vida real no ambiente de trabalho. Sua individualidade. Sua carreira. Seu aprimoramento. Sua atitude. Sua capacidade de competir. Suas promoções, remuneração, recompensas materiais – e o reflexo de tudo isso em sua vida pessoal e em sua família (VOCÊ SA, dez. 1998, p.7).

#### TEXTO 3 – **O talento faz a diferença.**

Ajudá-lo a fazer melhor aquilo que você faz, ajudá-lo a crescer, a fazer a diferença, a chegar lá. Essa é a grande missão da VOCÊ SA. É em função disso que escolhemos cada reportagem, cada artigo, cada coluna publicada nas páginas que você vai ler (VOCÊ SA., set. 1998, p.7).

Esses três textos permitem estabelecer os limites que definem a linha editorial da VOCÊ SA.. Eles situam bem a enunciação num patamar que, sob vários aspectos, se diferencia de uma situação anterior: no mercado editorial (“a nova revista”, “revista de negócios... útil e fonte de entretenimento”), na sociedade (“novo milênio”, “dias de intensa competição no mundo dos negócios”) e ainda na formação do novo indivíduo (“executivo do novo milênio”, “gente ambiciosa”, “interessada em aprender”, “gente que não se conforma em ser mais um na multidão”).

O reconhecimento das mudanças no mundo do trabalho e a disposição da revista de ficar ao lado “do novo” são corroborados pelo *slogan*<sup>23</sup> – *a revista nova para os novos tempos*. Esse “novo” afirma-se pelo reconhecimento de algumas características: *ousadia, ambição, urgência*, que são determinadas *nestes dias de intensa competição no mundo dos negócios*. É igualmente possível reconhecer a recusa a uma situação anterior na afirmação de que é preciso *romper velhos paradigmas* e na assunção de que as mudanças são *necessárias e urgentes*.

Apresentando-se como “uma aliada” (*ajudá-lo a fazer melhor aquilo que você faz, ajudá-lo a crescer, a fazer a diferença, a chegar lá*), VOCÊ SA. se coloca como a parceira indispensável a todos aqueles que desejam entrar nesse novo mundo corporativo e dele participar. Em face disso, ela assume trazer temas relevantes (*individualidade, carreira, atitude*) para os profissionais (leitores) e tratá-los *da maneira e na linguagem que eles esperam*. Essa disposição, quando confrontada com o modo de enunciação da revista, que investe fortemente na linguagem coloquial (e em um discutível bom-humor), é um indicativo não só da imagem que ela tem do leitor, como também da necessidade de identificar-se com ele.

Seguindo fielmente sua proposta, VOCÊ SA. enuncia a partir de seu próprio exemplo, isto é, descrevendo como seus repórteres e colaboradores enfrentam, e vencem, os desafios que assumem a partir da forma como gerenciam seu trabalho e a própria carreira. Exemplo disso é o texto transcrito a seguir que, ao celebrar a própria conduta da revista, mostra a simbiose entre o que diz e o que faz:

Para conseguir isso [qualidade], temos que ter, na redação, talentos. O jornalista Luis Colombini, 33 anos, que já trabalhou em *Veja*, *Playboy* e *Viagem*, acaba de integrar o quadro da VOCÊ SA. Ele é o nosso editor especial. Colombini é *rapidíssimo para escrever*. *Em poucos dias, ele já conseguiu dividir a taça da rapidez* com a editora sênior Maria Tereza Gomes. Seu texto é tão inteligente quanto gostoso, como você poderá ver na matéria “O que vale mais, dinheiro ou felicidade?” (...) Contamos também com a contribuição de David Cohen, 35 anos, editor da Vida de Executivo de *Exame*. David foi o responsável pela matéria de capa que explica por que você é a empresa e a empresa é você. Para escrevê-la David fez *quase 20 entrevistas* e *leu seis livros* sobre o assunto. (...) Talento é, hoje, o item mais estratégico para qualquer negócio. *Dizemos isso. E praticamos* (VOCÊ SA., set. 1998, p.7, grifos meus).

---

<sup>23</sup> Na verdade, esse foi o primeiro de uma série de *slogans* utilizados pela revista.

Nota-se também uma preocupação permanente em assegurar a excelência de seus consultores e um grande zelo pelos números e marcas pessoais, ou das empresas, abundantes quando se trata de afirmar as competências dos consultores e entrevistados, além de informar sobre a quantidade de pessoas que alguém atingiu com seu trabalho, o tempo despendido em alguma tarefa, o número de livros que leu etc., como se pode ler em:

O goiano Henrique de Campos Meirelles, presidente do FleetBoston Global, é um dos executivos brasileiros *mais bem remunerados* do momento. Em 1999, foram 14,6 milhões de dólares entre salários, bônus e opções de ações. (...) Meirelles, 55 anos, notabilizou-se por ser *o único executivo estrangeiro* a presidir um banco americano em território americano (VOCÊ SA., mar. 2001, p. 40-47, grifos meus).

Hugo Marques da Rosa é um *profissional atípico*. Empresário e ex-gestor público, ele *conseguiu o que parecia impossível*: virou vice-presidente do Greenpeace (VOCÊ SA., maio 2003, p. 34-39, grifos meus).

Temos gente nova na redação; o jornalista Otávio Rodrigues, que estréia na VOCE SA. com uma ótima matéria sobre criatividade. Otávio, 38 anos, *é o tipo da pessoa versátil*. Adora música – reggae, de preferência. *É tido como uma das maiores autoridades em reggae no Brasil* (VOCÊ SA., set. 1999, p.7, grifos meus).

A revista investe fartamente em matérias e entrevistas com pessoas que se destacam profissionalmente. Não haveria nenhuma novidade nisso. Afinal, a notícia, por definição, explora a singularidade. O diferencial, no caso em questão, reside no fato de que as *estrelas*, como são muitas vezes referidas essas pessoas, são notícia por alguma característica de sua personalidade ou de seu comportamento. Quer dizer: o que as torna singulares, o fato verdadeiramente relevante, não é exatamente o que fazem, mas é como se comportam nas situações que vivenciam, sua ousadia, sua determinação, sua teimosia, sua perseverança etc., porque é o comportamento do indivíduo que determina seu sucesso.

Tanto os profissionais que fazem a revista quanto as pessoas que são notícia compõem a comunidade discursiva de VOCÊ SA. não somente porque assumem as novas demandas, como também porque mostram isso em todos os níveis da sua vida. As idéias de como devem se comportar encontram-se “encarnadas” no modo como gerenciam sua própria vida, suas práticas cotidianas: os livros que estão lendo, as atividades físicas que praticam, o modo como se

relacionam com a família e como fazem para se transformar em pessoas “melhores”.

Trata-se, então, de pensar, do ponto de vista de uma semântica global, no funcionamento dos grupos que geram o discurso como *constitutivo* de uma formação discursiva. Nessa perspectiva, a prática discursiva se constitui pela integração da formação discursiva e da comunidade discursiva e deve considerar as instituições tanto quanto a organização material e os modos de vida dos grupos, como postula Maingueneau (1987; 1984).

Assim, as pessoas que fazem algo mais do que aquilo que seria esperado delas, e são recompensadas por isso, como as citadas, se destacam, por exemplo, por suas características: a *velocidade* do novo “editor especial” que aos 33 anos já trabalhou em três outras revistas, e é *rapidíssimo para escrever*, ou a *perseverança* do editor que *fez quase 20 entrevistas e leu seis livros* para fazer uma matéria. Há, principalmente, a *singularidade do único executivo estrangeiro a presidir um banco americano em território americano*, do *profissional atípico* que vira vice-presidente do *Greenpeace*. Essas características indicam o pertencimento desses indivíduos à comunidade discursiva, isto é, ao grupo responsável pela produção dos enunciados que dependem de uma formação discursiva, como assinala Maingueneau (1987).

A imbricação fundamental entre modo de vida e formação discursiva, na compreensão da prática discursiva de VOCÊ SA., pode ser percebida de forma exemplar na matéria *Ela é um furacão*, na qual se destacam as características pessoais de uma empresária: “A trajetória de Regina Nunes, que trabalha desde os 13 anos, só tirou 25 dias de licença-maternidade e hoje influencia George Soros e Warren Buffett” (*lead*) (VOCÊ SA., abr. 2004, p.34-37).

E continua assim:

Oito de junho de 2001. A paulistana Regina Nunes, de 38 anos, presidente da agência de classificação Standard & Poor’s no Brasil, está de malas prontas para seguir para o hospital. O parto para o nascimento de Fernanda, sua filha mais nova, tinha sido marcado às pressas no dia anterior. Antes de sair de casa, às 8h39, Regina fez questão de disparar um e-mail para o escritório, no qual avisava que só estaria disponível à tarde, após a cesariana. Pode acreditar. Regina foi para a mesa de cirurgia com a cabeça no trabalho. Mal se recuperou do parto e 25 dias depois – em vez dos 120 concedidos por lei – já estava de volta ao escritório (...). Realmente, Regina é uma mulher que sabe o que quer e

corre atrás dos sonhos. Aos 13 anos, por exemplo, conheceu Celso, um rapaz 5 anos mais velho, que morava em seu prédio. Decidiu – isso mesmo, decidi – que ele seria seu marido. Encontraram-se uma vez no hall de entrada, e ele sequer lhe deu bom dia. Dois anos depois, começaram a namorar e estão casados até hoje. Alguém ainda tem dúvida da sua determinação?

Penso ser esse um caso bastante significativo em relação ao que se espera dos novos profissionais nas atuais relações de trabalho: *uma pessoa que vive o trabalho em tempo integral* (alguém que consegue passar um *e-mail* para o escritório pouco antes de dar à luz, e que provavelmente depois de passado o efeito da anestesia já estará trabalhando), *que é extremamente determinada* (aos 13 anos já havia decidido com quem iria casar) e ainda *dispensa os benefícios da legislação trabalhista* (licença-maternidade). Esses enunciados são produzidos no interior de uma formação discursiva que defende, por exemplo, a necessidade de uma intensa dedicação ao trabalho (abdicando da própria vida pessoal), e da autonomia nas relações de trabalho (a ponto de abrir mão dos benefícios da legislação trabalhista).

Além das questões relativas à empregabilidade propriamente dita (perfis profissionais, matérias sobre MBAs<sup>24</sup>, carreiras de sucesso, atitudes profissionais etc.) é significativo o fato de que a revista, destinada a tratar das relações de trabalho, dedique amplo espaço a temas aparentemente de ordens tão diversas quanto o vestir, o falar ou o comportar-se à mesa, podendo-se, sem dificuldades, associar a revista a um “manual” dedicado a orientar os profissionais também naquilo que diz respeito a seu comportamento na vida em geral. É o que fica patente nos conselhos transcritos a seguir:

Não seja mesquinho, economizando os centavos em nome da austeridade da sua empresa. O efeito é muito antipático. Esbanjar para impressionar ou agradar, porém, pode ser muito desastroso. O mínimo que seus parceiros podem pensar é de que (sic) você não respeita o dinheiro de seus empregadores. (...) Por mais que as conquistas femininas tenham avançado, não há como negar: mulheres são e sempre serão diferentes dos homens (ainda bem!). Assim, não há mal algum que tanto homens quanto mulheres ajam de acordo com o seu instinto e sua formação cultural – mesmo numa viagem a trabalho. Os homens podem continuar a abrir portas e a oferecer-se para carregar sua mala quando viajam com uma colega ou cliente. (...) As moças, por sua vez, podem muito bem deixar que as tratem como mulheres. Até mesmo em uma viagem de negócios. Isso

---

<sup>24</sup> Sigla norte-americana para Master Business Administration, título dos cursos de pós-graduação em administração de negócios, amplamente utilizada no Brasil.

significa entrar antes nas salas de reuniões, carros, etc. (VOCÊ SA., set. 1998, p. 91).

Esse fato não passou despercebido a um leitor que fez a seguinte observação:

**Aprendiz de mauricinho?**

Que revista boba! Parece o manual do aprendiz de mauricinho. Os assuntos tratados são sérios e merecem maior profundidade e menos gracinha nos títulos. Prefiro a EXAME, mais completa e sem a paranóia de parecer “moderna” (VOCÊ AS., ago. 1998, p. 10).

Ao editar a carta do leitor com um ponto de interrogação – *Aprendiz de mauricinho?* – a revista devolve a ele a crítica, sugerindo que o aprendiz de mauricinho, talvez, seja o próprio leitor, pois é ele quem parece exigir o comportamento tradicional, certinho, isto é, típico dos mauricinhos. Evidentemente, não se deve ignorar que a revista também está empenhada em dar uma boa imagem de si e, nesse caso, nada mais eficiente do que publicar a crítica que recebe. Esse procedimento tem como efeito sugerir uma relação de simetria entre as posições contrárias produzidas por enunciadores diferentes, de acordo com Ebel e Fiala (1981).

### **3.2 SOBRE A ORGANIZAÇÃO DOS GÊNEROS**

Vários aspectos relativos ao gênero discursivo estão implicados, numa conjuntura mais ampla da organização discursiva, tornando-se importante considerar o funcionamento do *midium* pelo qual o discurso ganha existência. Maingueneau (2002) assinala que, quando se trata do *midium* de um gênero do discurso, é preciso considerar o conjunto do circuito que organiza a fala. Diz o autor que o dispositivo comunicacional não obedece a uma ordem linear (primeiro a escolha do suporte, do gênero e posteriormente a redação), mas é tomado em sua integridade desde o princípio. De fato, as escolhas midiáticas, na ótica do autor, refletem as transformações sociais por que passa a sociedade, já que esta “não se distingue das formas de comunicação que ela torna possível e que a tornam possível” (MAINGUENEAU, 2002, p.72).

A discussão em torno da noção de gênero discursivo tem mobilizado lingüistas de texto, analistas do discurso e outros estudiosos que a entendem de pontos de vista bastante diferentes<sup>25</sup>. Maingueneau (2006, p. 146) avalia que, para os analistas do discurso, pensar os lugares sociais desconsiderando os textos “que tais lugares tornam possível (redução social), ou refletir sobre os textos sem levar em conta os lugares sociais aos quais eles pertencem (redução lingüística), poderia significar que o discurso não está sendo abordado a partir do ponto de vista da análise do discurso”.

São muitos e variados os critérios pelos quais os gêneros discursivos (ou textuais) são classificados (critérios funcionais, discursivos, situacionais ...). Maingueneau (2006, p.148) propõe, com vistas a organizar essa diversidade classificatória, partir de uma distinção básica entre dois regimes genéricos: os gêneros *conversacionais* e os *instituídos*. Enquadram-se entre os primeiros aqueles eventos caracterizadas por uma organização textual imprecisa, que variam constantemente durante a interação, como as conversações ordinárias. Em contrapartida, os gêneros instituídos, para o autor, são aqueles que não implicam interação imediata e são classificados por ele, em vários graus, a partir da demanda, ou não, de uma *cenografia*<sup>26</sup>, cuja escolha cabe aos produtores do discurso. Os gêneros instituídos são, então, organizados pelo autor numa escala na qual o primeiro grau corresponde a pouca ou mesmo à ausência de variação (textos em que não se pode identificar, de fato, o autor; estrita obediência a fórmulas, tais como listas telefônicas, certidões etc.).

Sob o segundo grau, o autor classifica os gêneros nos quais é possível produzir enunciados singulares, mas obedecendo a roteiros rígidos (notícias de TV, correspondências de negócios, etc.). Os gêneros de terceiro grau possibilitam o apelo a cenografias originais (um guia de viagens na forma de uma conversa entre amigos ou um programa político na forma de uma carta pessoal, por exemplo). Nos gêneros de quarto grau, estão aqueles que exigem a invenção de cenários (propaganda, programas de entretenimento, etc.). E, finalmente, o quinto grau, no qual se situam os gêneros que “não possuem um formato pré-estabelecido, mas zonas genéricas sub-determinadas nas quais uma única pessoa, um autor com uma experiência individual, auto-

---

<sup>25</sup> Para se ter uma idéia das diferentes áreas nas quais essa noção é objeto de interesse, pode-se recorrer a Charaudeau, P. e Maingueneau, D., *Dicionário de análise do discurso*, p. 249-250.

<sup>26</sup> A noção de cenografia será explicitada no item 3.6 deste capítulo.

categoriza sua própria produção verbal” (MAINGUENEAU, 2006, p.151). Essa categoria, diz o autor, inclui rótulos genéricos como “jornais”, “talk-show”, “palestra”, etc., que funcionam mais ou menos como convenção, isto é, não são determinantes para a sua interpretação:

Um rótulo genérico como “revista” refere-se aos parâmetros gerais deste gênero de discurso, mas o rótulo “fantasia”, atribuído por um poeta ao seu trabalho não se refere à vasta gama de restrições que caracterizam publicações poéticas em uma dada sociedade (MAINGUENEAU, 2006, p. 151).

Textos produzidos no interior desse gênero, assinala ainda o autor, assemelham-se aos de quarto grau por exigirem cenografias instigantes e por apresentarem uma estrutura que se harmoniza com o conteúdo do seu enunciado, no entanto, “enquanto os gêneros de quarto grau, por exemplo, são impostos por obrigações sociais (...) os gêneros de quinto grau dependem do modo pelo qual um autor coloca sua identidade em jogo”. E, nesse sentido, a escolha por uma categoria genérica

é mais do que uma estratégia retórica: enquanto textos publicitários têm como objetivo um determinado efeito (essencialmente fazer as pessoas comprar produtos) e estão sempre buscando a melhor forma de alcançar esse resultado, um autor religioso ou um romancista não podem realmente definir qual o seu objetivo quando estão publicando o seu texto (MAINGUENEAU, 2006, p. 152).

Maingueneau deixa patente, nessas observações, que a decisão por um ou outro gênero, por um ou outro *medium*, na constituição de um dispositivo de comunicação, não é ocasional e, ainda, que ela ultrapassa os interesses propriamente argumentativos do texto. Ao contrário, os procedimentos pelos quais um texto se constitui fazem parte do universo de sentido que ele pressupõe e pretende impor (MAINGUENEAU, 2002, 2006).

Depois dessas observações, um tanto quanto breves, apresento um quadro do funcionamento dos gêneros textuais publicados na revista, os quais, naturalmente, correspondem aos que Maingueneau chamou de instituídos e pertencem a um conjunto mais ou menos definido de rótulos que se situam, com possibilidade de alguma variação, entre o quarto e quinto graus, que podem ser usualmente encontrados num veículo de mídia impressa, tal como a revista.

Sobre a imprensa escrita, Charaudeau ressalta que ela “é essencialmente uma área escritural, feita de palavras, de gráficos, de desenhos e, por vezes, de imagens fixas, sobre um

suporte de papel” (2006, p.113). Inscrita numa tradição escrita, caracteriza-se pelo distanciamento entre aquele que escreve e o leitor, por uma atividade de conceitualização dessas instâncias e “por um percurso ocular multiorientado do espaço de escritura que faz com que o que foi escrito permaneça como um traço para o qual se pode sempre retornar: aquele que escreve, para retificar ou apagar, aquele que lê, para rememorar ou recompor sua leitura” (CHARAUDEAU, 2006, p. 113).

Em relação ao veículo-suporte revista, Marcuschi (2003, p. 14) afirma que ela se distancia do jornal diário, entre outras razões, por apresentar menos gêneros textuais do que este. Afirma, ainda, que jornais diários e revistas divergem por apresentarem gêneros diferentes e em função de que apresentam domínios discursivos específicos (o científico, acadêmico ou instrucional) materializados em suportes igualmente específicos. É o caso, por exemplo, das revistas de divulgação científica, nas quais encontramos *artigos científicos, resenhas, resumos, comunicações, bibliografias* e outros desta natureza.

Essas considerações são importantes para refletir sobre a forma como VOCÊ SA. dispõe dos gêneros e, ainda, como estes se articulam no conjunto da produção gráfica da revista.

A revista VOCÊ SA. é uma publicação especializada em emprego e empregabilidade, como já mencionado, e, como tal, apresenta matérias variadas sobre esses temas. No entanto, não é muito fácil oferecer um perfil sólido da distribuição das seções da revista, porque elas se modificam (ou se modificaram, até onde pude observar) continuamente, embora essas alterações não tenham sido muito significativas ou, dito de outra forma, parecem, às vezes, apenas *mais do mesmo*, isto é, *variações sobre o mesmo tema*. Do ponto de vista de sua organização, a revista inclui as seções tradicionais: entrevistas, reportagens de capa, seção de cartas do leitor e o editorial, matérias curtas sobre temas gerais e colunas de articulistas.

É digno de nota que em VOCÊ SA. as seções sofram mudanças contínuas em sua apresentação, inclusive em relação aos títulos e subtítulos. O tradicional editorial, por exemplo, editado pela rubrica *Para você*, e substituído por outra – *Caro leitor...* – recebe um tratamento gráfico pouco comum em relação a esse gênero: é ilustrado não só por um título, como também por alguma imagem ou foto, relacionados ao tema destacado. Chama a atenção, igualmente, o fato de que um dos espaços mais tradicionais e de maior formalismo da imprensa escrita seja

freqüentemente remanejado de lugar, além de ser escrito em uma linguagem bastante despojada, inclusive com a utilização de gírias.

A um núcleo fixo que corresponde à tradição do veículo-revista, os gêneros *editorial*, *entrevista* e *cartas do leitor*, acrescentam-se outras seções, *Ponto de partida*, *Finanças pessoais*<sup>27</sup>, *Isto é com você* e *Prazer, lazer & saúde*.

A seção *Ponto de partida* divulga matérias variadas e comporta análises a respeito de *tipos* de personalidades (tímido, audacioso, curioso etc) – as quais, geralmente, incluem testes psicológicos que pretendem medir desde a timidez até os conhecimentos do leitor sobre a língua inglesa. Além disso, são comuns as “dicas” sobre como se comportar na internet, como fazer diferença na empresa, como fazer e manter amigos nas *networks* etc. É possível encontrar, ainda, matérias sobre novidades nos sistemas de computação, notícias sobre resultados de pesquisas no âmbito das corporações, ou que medem desempenhos pessoais, comportamentos variados relativos à moda, comportamento à mesa etc...

A seção *Isto é com você* apresenta as matérias de mais fôlego, mais consistentes, não tão abrangentes como a matéria de capa, mas também citam opiniões de várias pessoas. Assim como em *Ponto de Partida*, também são publicadas matérias que incluem, além de assuntos diretamente relacionados a questões de emprego, temas transversais mais afeitos a comportamento e à atitude. Assim, por exemplo, pode-se encontrar, numa mesma edição, uma matéria que discute questões de empregabilidade (*Emprego na linha*), VOCÊ SA. (set. 1998, p. 52), seguida de uma outra que apresenta o dilema dinheiro *versus* felicidade (*Dinheiro traz felicidade?*), VOCÊ SA. (set. 1998, p. 72), e, mais adiante, uma que relaciona espiritualidade e trabalho (*A alma do negócio*) (VOCÊ SA., set. 1998, p. 82).

As *reportagens de capa* são sempre acompanhadas de ilustração (ou foto), título, subtítulo e *lead*, que constantemente *quebram* a seriedade do assunto. Uma matéria sobre a crise da Parmalat, empresa de laticínios, por exemplo, tinha o título *O leite azedou*, (VOCÊ SA., fev. 2004, p. 22).

A seção *Entrevista* publica entrevistas mais extensas com personalidades relacionadas

---

<sup>27</sup> Ou *Finanças de uma família*, no caso de se tratar da análise de uma situação financeira familiar.

a trabalho (conselheiros vocacionais, consultores, palestrantes, administradores etc.). A revista investe bastante nesse gênero, podendo-se encontrar também entrevistas mais curtas, tratando de um único assunto. Alguém que tenha ganho um prêmio, por exemplo, e fale rapidamente sobre isso. É significativa, nas entrevistas, a maneira como a revista apresenta os entrevistados. Frequentemente chamados de “gurus” ou “revolucionários”, eles são sempre “renomados”, “os mais famosos” “os mais importantes”, “os melhores do mundo” etc.

*Finanças pessoais* apresenta sempre a análise de um consultor de finanças sobre um caso particular, de alguém ou de uma família, que esteja tentando se livrar de dívidas para planejar e organizar a vida, por exemplo. As análises salientam a necessidade de limitar gastos, de poupar e de não arriscar dinheiro.

A seção *Livro do mês* apresenta resenhas de partes ou capítulos de obras publicadas nas áreas de gestão empresarial, auto-ajuda ou mesmo sobre comportamento, do tipo *como ser e formar líderes*.

*Confessionário* é o título de uma seção destinada a depoimentos de pessoas a respeito de uma questão única. Na edição de junho de 2000, por exemplo, cinco executivos responderam à pergunta *Puxaram meu tapete, mas eu dei a volta por cima*. Em dezembro de 1998, a questão proposta foi *Minha maior gafe*. Essa seção foi substituída por uma outra chamada *Sala de Coaching*, em que um consultor responde a cartas de leitores com problemas na vida profissional.

A seção *Prazer, lazer & saúde* apresenta artigos que remetem à qualidade de vida; versam sobre a importância de uma dieta equilibrada, sobre atividades desestressantes no trabalho ou fora dele, matérias sobre esportes radicais, férias, competições, turismo ...

Os textos, quase sempre curtos, são diagramados com farto material ilustrativo, assemelhando-se, em muitos aspectos, aos *websites*. As divisões entre as seções não são nada rígidas e apresentam variações com relativa frequência, principalmente quanto ao espaço no qual estão distribuídas. Seus textos são escritos num estilo bem-humorado, chistoso, jovial; a linguagem é simplificada, sem rebuscamentos, ainda que o uso do jargão administrativo seja constante. Da mesma forma, nota-se em todas as seções a repetição dos mesmos aparatos ilustrativos, como charges, desenhos, pequenas historinhas em quadrinhos, índices, gráficos

etc..Todos esses elementos, a meu ver, favorecem a legibilidade dos textos, pois dão a eles um caráter dinâmico e homogêneo.

No próximo item, analiso alguns textos verbo-visuais, nos quais esses efeitos de composição ganham destaque.

### **3.3 CARACTERÍSTICAS MATERIAIS DA ENUNCIÇÃO**

O sistema de restrições semânticas próprias de um discurso não se limita ao domínio textual, mas determina também o funcionamento dos elementos não-verbais que estão presentes numa prática intersemiótica. Nessa perspectiva, o enunciado, tanto quanto um quadro ou uma música, “estão submetidos por sua prática discursiva a um certo número de condições que definem sua legitimidade” (MAINGUENEAU, 2005a, p. 148).

No caso da VOCÊ SA., trata-se de reconhecer as especificidades do escrito e do impresso, considerando os elementos acionados na composição de um texto, ou melhor, “aquilo que faz com que um texto consiga dizer aquilo que diz”. Assim, os recursos gráficos de diagramação (letras maiúsculas, letras escandidas, diminuídas, aumentadas, figuras, fotos, pontuação etc.), tanto como os elementos paratextuais<sup>28</sup> (assinatura, títulos, legendas etc), são elementos constitutivos do sentido. Disso resulta, por exemplo, que “um enunciado que não é oral constitui, assim, uma realidade que não é mais puramente verbal. Em um nível superior, todo texto constitui em si mesmo uma imagem, uma superfície exposta ao olhar” (MAINGUENEAU, 2002, p. 81). Esse processo poder ser apreendido na maneira como são produzidas as matérias apresentadas na seqüência.

---

<sup>28</sup> Os elementos paratextuais correspondem “aos fragmentos verbais que acompanham o texto propriamente dito; pode se tratar de unidades amplas (prefácios, textos figurando na capa etc.) ou unidades reduzidas: um título, uma assinatura, uma data, um intertítulo, uma rubrica (fait divers, editorial, anúncios etc)” (MAINGUENEAU, 2002, p. 83).



Figura 1 – VOCÊ SA., mar. 2001, p. 68-69.

A composição gráfica dessa matéria inclui um texto, que explora a síndrome do *burnout*<sup>29</sup>, introduzida pela interjeição UFA!, em caixa alta e em letras grandes, potencializando o efeito de exaustão, de tarefa cansativa, seguida de um *lead* e de uma assinatura. Na página ao lado, tem-se uma historinha que narra um dia de trabalho na vida de um profissional, de gravata (da categoria “colarinho branco”, portanto), que, conforme as horas vão passando (9, 10, 11 ...), vai sendo sufocado pelas atividades, ou seja, ao invés de vencer o trabalho, é vencido por ele, ficando soterrado sob os papéis. Mas acaba por tirar a si mesmo da barafunda, sendo salvo por seu crachá, e recomeça a trabalhar. À meia-noite, ainda está trabalhando.

Alguns elementos devem ser destacados na constituição desse cenário. Primeiro, é importante assinalar que o rosto da personagem é completamente inexpressivo; mantém-se quase que impassível e sua tarefa restringe-se a “lidar” com papéis, não há telefone, fax ou computador.

<sup>29</sup> Nome pelo qual é conhecida, nos Estados Unidos, a *síndrome da exaustão profissional* que, de acordo com o texto, atinge 40% da população economicamente ativa. Essa doença se caracteriza pela sensação que o profissional tem de que seu trabalho não é reconhecido pela empresa na qual trabalha. Os sintomas são muito semelhantes aos do stress, com a diferença de que o indivíduo afetado por essa síndrome sente cansaço, irritação ou esgotamento apenas no ambiente de trabalho.

A meu ver, esse quadro faz o simulacro de uma situação antiga, ultrapassada, caracterizada pelo trabalho meramente burocrático (os montes de papéis com os quais a personagem se defronta); pela rigidez (mantém-se sentado durante horas, sem alterar sua expressão); limitado quanto ao uso da tecnologia (não há telefone, fax ou computador, apenas escrivadinha e papel). A esse conjunto, pode-se acrescentar ainda a falta da “verdadeira” liderança dos chefes, fato destacado numa formação discursiva que se caracteriza por incitar a flexibilidade e a autonomia. A falta de reconhecimento do trabalho, dada como a causadora da síndrome, conforme a matéria, pode, então, ser relacionada, de forma subvertida, a essa formação discursiva (flexibilidade em oposição à rigidez).

Na análise da figura 2, podem-se visualizar outros aspectos significativos da programação gráfica da revista.



Fig

ura 2 – VOCÊ SA., jun. 2000, p. 130-131.

Na produção dessa matéria, também são utilizadas letras grandes e em caixa alta, além de uma figura que expõe várias camisas, de diversas cores e colarinhos brancos, nas quais se distribuem as siglas ESP e UAU, a primeira significando Empresa de Serviços Profissionais e

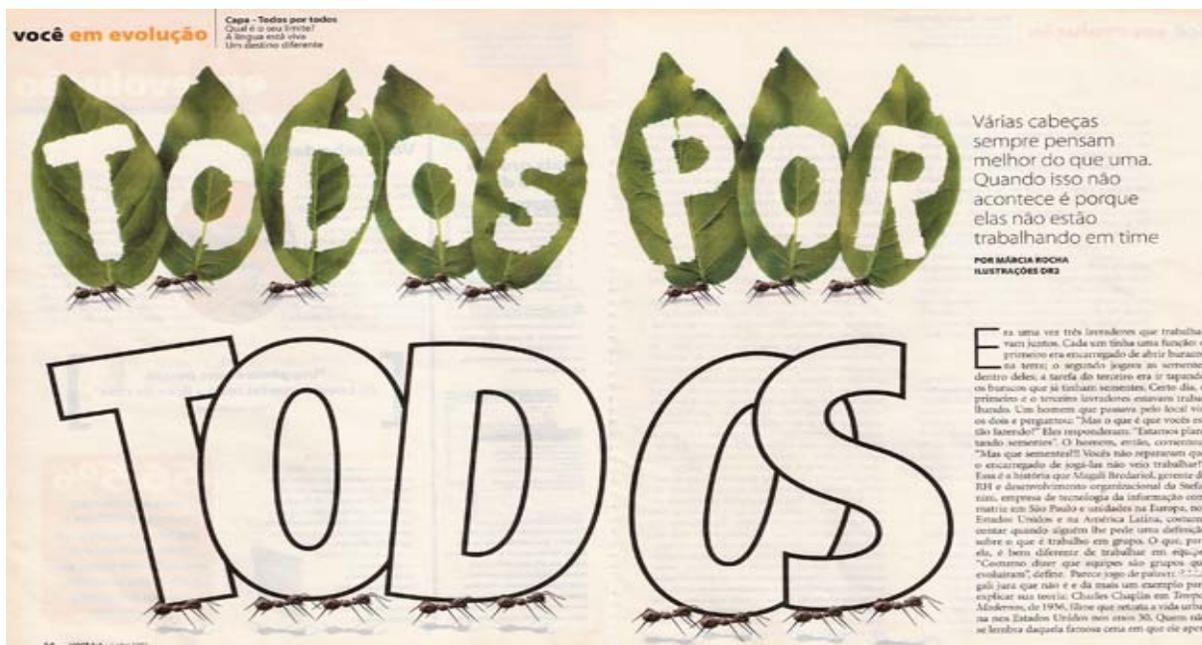
a segunda apenas simulando ser uma sigla (o que somente se fica sabendo lendo a matéria), mas que é, na verdade, a interjeição UAU! (grafada com ponto de exclamação no corpo do texto), expressando “satisfação, aplauso ou surpresa”<sup>30</sup>. O título – ABAIXO O DEPARTAMENTO! – faz um paralelo com um conhecido *slogan*, muito utilizado em protestos e manifestações públicas (abaixo a ditadura, abaixo a repressão etc.). A escolha está relacionada ao tema da matéria que trata da divulgação das idéias do “guru americano”<sup>31</sup> Tom Peters, a respeito das inovações necessárias para transformar “modorrentos e burocráticos departamentos de empresas em centros de excelência”, conforme texto que introduz a matéria (localizado na lateral, à esquerda).

A escolha desse padrão chamativo, diferente, favorece a legibilidade do texto, intensificando seu efeito. Se imaginarmos esse mesmo texto articulado num outro *layout* (somente letras normais, grafadas em preto e sem a figura, por exemplo) pode-se pensar que a leitura, provavelmente, teria seu sentido diminuído. Essa correlação diz respeito ao fato de a revista investir como agenciadora desse discurso, assumindo as idéias que veicula (revolucionar escritórios modorrentos transformando-os em centros de excelência) e, também, porque faz o que prometeu, por exemplo, no texto *No que acreditamos... (combater o tédio e a chatice ...)*, analisado no início deste Capítulo. Assim, à medida que a enunciação remete a si mesma, estabelece-se uma relação de “retorno do discurso sobre o mundo em discurso”, como postulado por Maingueneau (1987, p. 63).

---

<sup>30</sup> Conforme consulta no dicionário eletrônico Houaiss, disponível em <<http://houaiss.uol.com.br/busca.jhtm?verbete=uau>>. Acesso em: 13 maio 2005.

<sup>31</sup> A palavra “guru” não foi destacada no texto, o que sugere seu uso habitual.



Fig

Figura 3 – VOCÊ SA., jun. 2003, p. 130-131.

Na figura 3, a diagramação da matéria destaca a importância do trabalho em equipe, apresentada em uma figura que toma conta de quase toda a página, na qual várias formigas carregam folhas enormes, representando as letras grandes que constituem o título. Na palavra “todos”, as letras estão parcialmente sobrepostas, sugerindo que *todos* quer dizer união, proximidade, idéia que é potencializada no fato de que várias formigas carregam as letras. As formigas são utilizadas como símbolo de cooperação (como se sabe, trabalham em equipe, sendo, muitas vezes, necessárias várias delas para carregar as folhas maiores) e do trabalho constante (pela alusão à fábula a *Cigarra e a formiga*). O *lead* colocado à direita da página diz que, quando duas cabeças não estão pensando melhor do que uma, “elas não estão trabalhando em time”. Essa construção sinaliza a direção argumentativa do texto, iniciado com uma pequena parábola, o que também se coaduna com o tom fabular propiciado pela presença das formigas.

O conteúdo e a figura complementam a idéia do trabalho em equipe, muitas vezes referido na revista com a expressão “jogar no mesmo time”, muito significativa, porque recorrente, na formação discursiva sobre as atuais relações de trabalho. Não se trata de mera aproximação de um recurso gráfico a um texto, mas de integrar as imagens a essa formação discursiva, assumida pela revista.





Figura 5 – VOCÊ SA., set. 1999.

Esses elementos fazem parte da formação discursiva de um novo discurso sobre o trabalho, e mostram um profissional *flexível* (capaz de manter-se em movimento sobre o *mouse*, tanto quanto o surfista sobre a prancha). Aliás, cenas que sugerem movimento ou mobilidade são muito frequentes nas páginas de VOCÊ SA., provavelmente, porque sintetizam flexibilidade, dinamismo, liderança, decisão... Essa imagem faz, a meu ver, uma relação com a livre-iniciativa, requisitada por uma vertente discursiva neoliberal, sobre o trabalho. Essa capa é utilizada para abonar o empreendedorismo, a habilidade e a coragem, já que o profissional, encarnado no surfista, não demonstra temor ou insegurança, mesmo navegando na instabilidade frente às novas demandas nas relações de trabalho.

Esses mesmos aspectos também são encontrados na produção de elementos paratextuais, como títulos, subtítulos e *leads*, como se pode observar nos dados apresentados na seqüência.

Essa capa da VOCÊ SA., talvez, concentre os valores mais caros do atual mundo do trabalho, marcado pela globalização e o neoliberalismo. Um jovem executivo de gravata, e pasta na mão, surfa sobre um *mouse*, cujo cabo sai da tela de um enorme computador, indicando que ele acaba de dar a volta no globo, representado na tela. A fotografia capta o movimento e a expressão de contentamento desse executivo, que parece ter ganho o mundo (globalização) por meio da tecnologia. A matéria anunciada trata da utilização da *web* como ferramenta para buscar “o melhor negócio de sua vida: seu emprego na internet”.

### 3.4 TÍTULOS, SUBTÍTULOS, *LEADS*.

Os títulos, subtítulos e os *leads* têm sempre a função de destacar as informações mais importantes sobre as quais se quer chamar a atenção. Eles se constituem como elementos que servem para estruturar a matéria e orientar a leitura, anunciando o texto jornalístico que encabeçam; antecipam aquilo que o leitor irá encontrar no corpo do texto, com o qual mantêm unidade, coerência e eficácia informativa. Eles devem ser diretos e tão informativos quanto possível.

Os títulos e subtítulos desempenham também uma função estética nas páginas dos jornais e revistas e cooperam para quebrar a monotonia das extensas colunas de texto, demarcando a arrumação dos próprios textos, e servindo ao equilíbrio gráfico da página.

Os títulos, tanto quanto as fotografias, desempenham ainda a importante função de prender a atenção do leitor; são a primeira coisa, e por vezes a única, a que o leitor atenta em sua leitura. Não devem, portanto, ser herméticos, mas facilmente perceptíveis para a generalidade do público a que se dirigem, sendo eminentemente informativos, condensados (não mais que duas linhas) (GRADIM, 2000).

O *lead* é o primeiro parágrafo da notícia e nele o leitor deverá encontrar o seu principal tópico; cumpre, basicamente, duas funções: informar imediatamente o leitor das características mais importantes do fato que se noticia, além de ser atraente apelo à leitura do texto.

Um *lead* bem construído dispensa o leitor apressado de se deter no resto da matéria, porque a informação básica mais importante já foi dada; mas, se retiver o caráter apelativo é, simultaneamente, o melhor anúncio publicitário que tal peça pode ter – e o leitor quererá lê-la até ao fim.

São muitos os exemplos em que a revista explora situações bem-humoradas ou lúdicas. Os títulos, muitas vezes, são produzidos a partir de jogos de palavras que resultam da semelhança formal entre dois enunciados, tal como se pode ver em *Conversa afiada* (nov. 2003,

p. 78) (por conversa fiada), *A primeira capa* (mar. 2000, p. 7) (alusão ao conhecido comercial do *primeiro sutiã*); também fazem remissão a estruturas, tais como *Mande a vaca para o brejo* (abr. 1999, p. 35) (em que o sentido de mera constatação desloca-se de “a vaca foi para o brejo” para a determinação marcada pelo verbo no imperativo).

Mas são, também, lugares nos quais se pode ler, de forma mais explícita, a posição da revista. No caso de VOCÊ SA., é notório o esforço de composição desses textos no sentido de “facilitar” a leitura que se traduz, por exemplo, no uso de certas imagens, de lugares-comuns ou na alusão a outros textos, como se vê nos exemplos:

*1, 2, 3,... Exercite sua carreira*, de Utiyama (maio 2004, p. 74-77) – Título que simula exercício físico, para introduzir matéria sobre o Dr. Cooper.

*Você tem fome de quê?*, de Bom (fev. 2004, p.12) – apropriação do título de uma música bastante conhecida para uma matéria sobre planejamento estratégico.

*Confissões de presidentes*, de Rocha (dez. 2003, p. 46-53) – título de matéria sobre liderança, que faz alusão ao seriado de televisão *Confissões de adolescentes*.

*Proposta indecente*, de Silveira (dez. 2003, p. 16-21) – título de uma reportagem sobre o crescimento da informalidade que foi, também, título de um filme.

*Sexo, drogas e economia*, de Fontana (dez. 2003, p. 24-25) – referência ao famoso bordão *sexo, drogas e rock and roll*.

O mesmo funcionamento pode ser percebido nos *leads* transcritos a seguir, nos quais a escolha de um neologismo (*trabalhabilidade*) e a analogia ao jogo (*craques*, *cartão vermelho*) assinalam esse aspecto dinâmico da enunciação:

2003 não será cor-de-rosa. Mas a turma de RH, os craques em negociação e no Terceiro Setor devem ganhar força com o estilo Lula/PT (*lead* da matéria *Seu trabalho sob nova direção*, jan., 2003, p. 16).

Fique atento aos sinais do chefe e evite ser surpreendido com um cartão vermelho no meio do jogo (*lead* da matéria *A bola da vez*, fev., 2004, p. 58).

A segunda mesa-redonda com os diretores de RH mostra que o negócio é ter “trabalhabilidade” (*lead* da matéria *RH de cara nova*, nov. 2003, p. 68).

Esse recurso de facilitação da leitura dá um “tom” que difere sobremaneira daquilo que se poderia esperar de uma revista “séria” sobre emprego e empregabilidade. O modo como as matérias são construídas, os recursos utilizados, o apelo à função conativa remetem muito mais à linguagem da propaganda do que à jornalística. Tem-se a impressão de que há mais preocupação em persuadir do que em informar, fato que se traduz numa espécie de *criatividade* saturada, excessiva, distinguindo a revista de um tipo tradicional de divulgação (a tendência a divulgar uma informação “neutra”) na qual o enunciador busca apagar (ou diminuir) as marcas da sua presença. No entanto, essa característica faz todo o sentido quando se pensa na formação discursiva, que dá sustentação à publicação, como já referi, defendendo a quebra de paradigmas. Essa escolha visa a harmonizar-se com o perfil definido pela revista para o novo profissional (dinâmico, ousado, livre, autônomo). Nesse sentido, ela se opõe a uma outra imagem, à imagem tradicional de um executivo “sério”, à antiga.

Essa configuração enunciativa está relacionada ao próprio funcionamento do discurso em termos de comunidade discursiva; trata-se de reconhecer que a enunciação, como veremos mais adiante, remete a si mesma, descobrindo a simultaneidade do processamento formação discursiva – comunidade discursiva.

Dessa forma, os aspectos relativos à organização do espaço na revista compõem um quadro que materializa a formação discursiva assumida por VOCÊ SA.: a distribuição das seções e de seus títulos é alterada com muita freqüência; os textos, com raras exceções, são curtos; a diagramação cria a ilusão de agilidade, abusa das cores, sugerindo bom-humor, leveza (a revista refere explicitamente sua preocupação em não ser maçante), numa situação que encontra correspondência nos semas criatividade, flexibilidade, adaptabilidade ..., constituindo uma vertente discursiva neoliberal sobre o trabalho, como se verá mais adiante. É isso que se pode observar na figura 6.



Figura 6 – VOCÊ SA., set. 2003, p. 53.

Nesta imagem da VOCÊ SA., tem-se um desenho *simpático* que mostra a agilidade necessária para achar o lugar certo: um boneco, de pasta na mão, salta sobre a terra, percorrendo lugares (vai de um lugar a outro, como se pode perceber pelas imagens dos prédios, ao fundo). Essa imagem, então, está respaldada por uma formação discursiva que condiciona a permanência e o sucesso da carreira à mobilidade que o profissional deve ter para

buscar suas chances no mercado de trabalho, onde elas estiverem.



Figura 7 – VOCÊ SA., maio 2003, p. 92.

Na figura 7, o toque de criatividade fica por conta do pé magnificado, pronto para acertar o traseiro (o tradicional “pé na bunda”), e da palavra TCHAU!, grafada em letras grandes. É um modo bastante informal de introduzir tema tão melindroso, como a demissão. Em relação à perda do emprego, vale a pena dizer que, quase sempre, esse assunto é tratado pela revista como algo bom, que pode ajudar os profissionais a mudar o rumo de sua carreira. Em linhas gerais, a revista diz que a demissão dá uma *chance* ao profissional de

repensar o grau de satisfação com as atividades que desenvolve e que isso é bom porque *é preciso fazer o que se gosta para poder fazer bem*.

As fotografias que acompanham as matérias mostram, invariavelmente, rostos sorridentes, ou aparentando tranquilidade, corpos vestidos com roupas bem talhadas, ambientes muito iluminados e *cleans*, cenas cuidadosamente calculadas que ajudam a construir a imagem

das empresas e profissionais do novo mundo do trabalho, como se pode observar nas fotos.



Figura 8 – VOCÊ SA., mar. 2001, p. 57.

Nas imagens da figura 8 e 9, as pessoas harmonizam-se com o ambiente: não há papéis espalhados, ou qualquer sinal de desorganização: apenas a presença de computadores. As feições denotam satisfação, segurança, as roupas são sóbrias. Note-se, ainda, que a terceira foto dessa figura apresenta uma cadeira vazia (o empresário quis evitar exposição, por questões de segurança) e, no entanto, a imagem do empresário parece não fazer falta, é quase como se houvesse alguém lá.

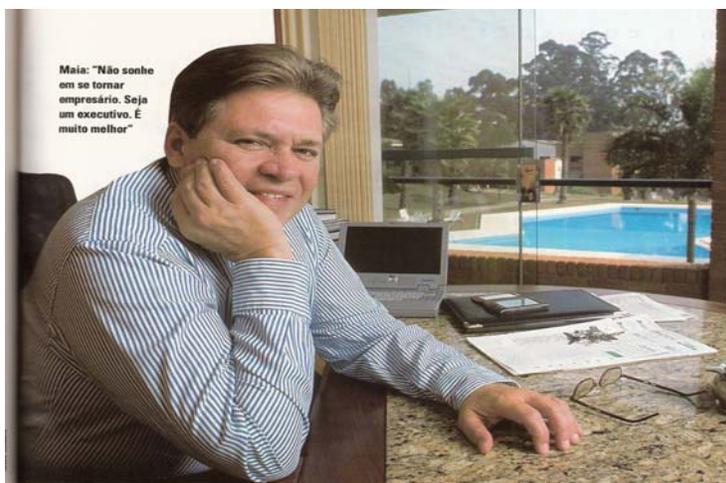


Figura 9 – VOCÊ SA., set. 1999, p.71.

Sua presença parece mesmo dispensável e essa impressão resulta da forte “simbiose” entre o ambiente e as pessoas que nele se encaixam, dada a correspondência explicitada nas outras três fotos que compõem a mesma figura.

Mesmo num ambiente maior, no qual várias pessoas trabalham lado a lado, como nas imagens 10 e 11, da VOCÊ SA., que ilustram o escritório *não territorial* da Semco, pensado pelo empresário Ricardo Semler<sup>32</sup>, essas características se mantêm. Do escritório não territorial, *sumiram as divisórias, o cartão de ponto e até o chefe*. Os ambientes agora abrigam mesinhas de bar, copa, uma sala de estar e um jardim de inverno, nos quais as pessoas podem conversar sobre

<sup>32</sup> O empresário é autor do *best-seller* internacional *Virando a própria mesa*, no qual descreve as transformações ocorridas nas suas empresas.

suas tarefas ou discutir sobre questões de trabalho, enquanto tomam um café ou fazem um lanche. Pode-se também, por exemplo, ler um relatório recostado numa poltrona confortável.



Figura 10 – VOCÊ SA., mar. 2001, p. 56-57.

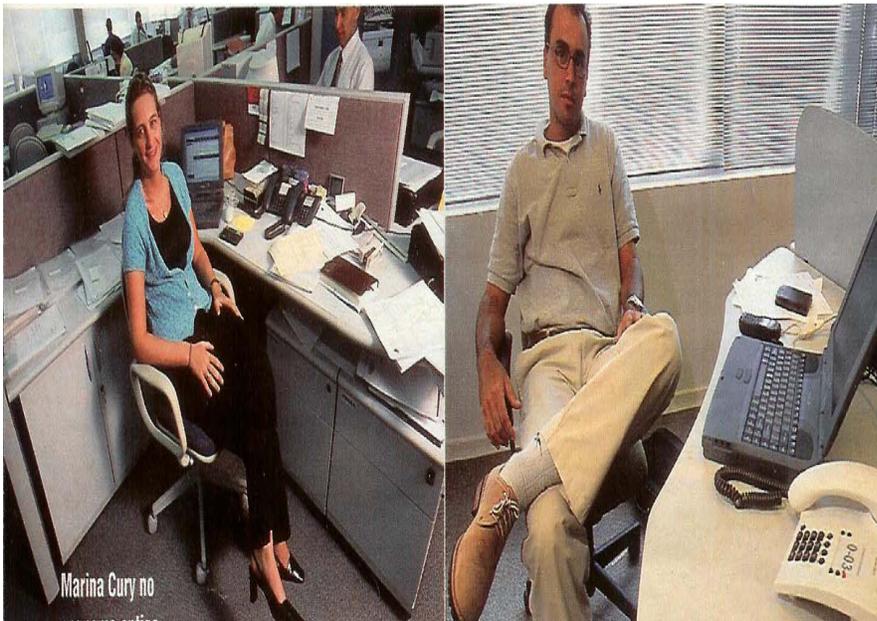


Figura 11 – VOCÊ SA., mar. 2001, p. 62.

Os funcionários, à medida que vão chegando para o trabalho, escolhem o lugar no qual se instalam naquele dia. Não há um lugar pré-definido a ser ocupado; não existe “o lugar” ou “a escrivaninha” de alguém. Alguns funcionários, no entanto, preferiram continuar do jeito anterior e mantêm um lugar fixo, como é o caso representado na foto da figura 11, na qual se vê uma funcionária que ainda resiste ao novo funcionamento do escritório.

As cenas da imagem da figura 11, veiculadas lado a lado, ilustram a diferença entre duas formas de organização do escritório: na foto à esquerda tem-se uma escrivaninha em desordem, na qual se podem ver vários papéis; a funcionária que ocupa essa mesa, ocupa sempre o mesmo espaço, preferindo trabalhar no esquema antigo, ao contrário do funcionário que está na imagem ao lado. Este, quando chega pela manhã, deixa suas coisas num escaninho e escolhe o lugar que preferir.

Ao apresentar a primeira cena, com a aparente desordem, a revista explicita duas situações diferentes, nas quais se atualizam duas formações discursivas opostas: na primeira – recuperada pela presença dos papéis – o trabalho é construído por um viés mais burocrático e, portanto, mais lento e mais difícil; na segunda, a proximidade do computador – colocado num plano mais à frente e junto do profissional – e a ausência de papéis fazem referência a mais dinamismo, mais agilidade, mais rapidez, portanto, menos burocracia. Aliás, a presença do papel nas imagens e nas fotos sempre está relacionada ao “modo anterior” da organização do trabalho.

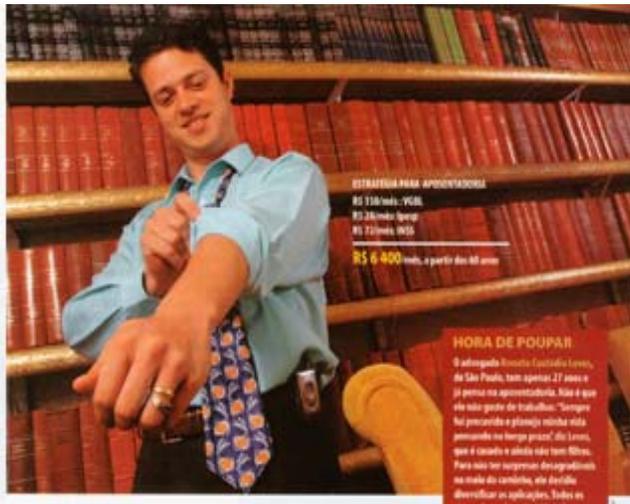


Figura 12 - VOCÊ SA., out. 2003, p. 77.

dinamismo para o trabalho, arregança as mangas, sugerindo que está se preparando para exercer suas funções. Trata-se de um advogado e, nesse caso, a presença da enorme biblioteca induz à leitura de sua competência. Esse requisito, evidentemente, é algo exigido de qualquer profissional. No entanto, é preciso considerar que a constituição da foto, em seu conjunto, remete não só à competência, mas a uma atitude assumida pelo profissional, patente na associação entre competência e as demais características (seu dinamismo, por exemplo) destacadas nessa constituição.

Imagens que indicam movimento, dinamismo, velocidade são freqüentes e estão representadas em abraços, corridas, saltos, movimentos que simulam vôo etc., como nas figuras 12, 13 e 14.

Nessa foto da VOCÊ SA., uma pessoa aparentando boa disposição, jovialidade,

# CHEGOU A REVOLUÇÃO CRIATIVA

Acredite: criatividade todo mundo tem, desde que nasceu. Esta é a boa notícia. A parte chata é que para reencontrá-la é preciso ralar, ralar e ralar

Por Otávio Rodrigues

**"Criatividade é 80% esforço e 15% inspiração"**  
Thomas Edison

**P**or acaso você fica mais ansioso quando lê reportagens do tipo "no mundo de hoje, se não fizer desta coisa, então... você está FORA? Então prepare-se para mais uma. A questão, aqui, é dar boas notícias.

A criatividade atinge potência máxima aos 40 anos. E daí não perde mais o papo, vai até o fim de vida. Ou seja, dá para ir bem longe com ela e viver bem todo o tempo do mundo para trabalhar na sua, inclusive para tirar algum proveito. Mas isso não quer dizer que ela vai aparecer de uma hora para outra. É preciso ralar para chegar lá — e ralar muito.

As coisas são possíveis de fazer. Mas, infelizmente, muitas vezes não são. Mas, infelizmente, muitas vezes não são. Mas, infelizmente, muitas vezes não são.

Figura 13 - VOCÊ SA., ago. 1999, p. 52-53.

Essa foto explora a idéia do profissional “guerreiro”, corajoso, que não teme os desafios de estudar muito, esforçar-se muito, para, por exemplo, desenvolver a criatividade, condição para se manter nesse novo mundo do trabalho. Nessa imagem, atualiza-se a idéia da superação de dificuldades através de trabalho intenso (*ralar, ralar, ralar*), para atingir um nível à frente (do colega, da concorrência ou de si mesmo). Embora seja difícil ser criativo, com muito esforço e empenho a criatividade acaba aparecendo.



Figura 14 - VOCÊ SA., maio 2003.

14 a 18. Essa idéia se coaduna com uma vertente discursiva sobre o trabalho que defende movimento, flexibilidade, dinamismo contra imobilismo, rigidez e inércia de uma situação anterior.

Essa foto ilustra o vencedor do concurso A *marca VOCÊ SA.*, promovido pela revista com pessoas que se destacaram em suas atividades profissionais. O homem que salta é Gímenes Pereira da Silva, ex-servente de pedreiro “que voltou a estudar aos 24 anos e tornou-se gerente de planejamentos e controle de uma grande empresa de embalagens” (VOCÊ SA., maio 2003, p. 16).

Como já referido, a idéia do movimento é potencializada nas páginas da revista. São muitas as imagens que a exploram, conforme se vê nas figuras de



Figura 15 - VOCÊ SA., jan. 2004, p. 45.

A foto acima é do carioca Daniel Campos, 31 anos, Diretor de Marketing da Procter & Gamble que, “em dez anos de empresa, teve seu salário multiplicado por 10”. Na matéria da VOCÊ SA., é destacado o fato de que o diretor foi recrutado como estagiário, tendo sido promovido, a seguir, a vários postos, até o cargo de diretor. A escada é utilizada para ilustrar a ascensão na carreira desse profissional.



Figura 16 - VOCÊ SA., maio 2003, p. 75.

Na figura 16, o sociólogo italiano Domenico de Masi, formulador teórico do *ócio criativo*, aparece de braços abertos e com um largo sorriso, ilustrando a matéria *Muito além do dolce far niente* da VOCÊ SA. (maio 2003, p. 75) e discutindo as relações entre trabalho e tempo livre nas sociedades atuais. Para esse autor, “é preciso dar leveza e vitalidade à união do trabalho com o tempo livre”. Mais uma vez, vê-se a idéia de

movimento.

O artifício de relacionar leveza a trabalho é retomado na figura 17, que mostra uma executiva, trajando roupa elegante e em tom suave, igualmente de braços abertos e sorrindo, preparada para o futuro, como indica a legenda.



Figura 17 - VOCÊ SA.. nov. 1998. p. 4.

Na figura 18, a imagem que ilustra a matéria sobre empresas de internet, depois do título *Quero ir para a internet*, inclui um lead que simula um diálogo: *Tudo bem, vá. Mas, antes, responda: você entendeu MESMO o que vai fazer lá? Como vai ser a sua vida, quanto vai ganhar e com quem vai trabalhar?*



Figura 18 - VOCÊ SA., mar. 2000, p. 53.

As imagens que destaquei são alguns poucos exemplos para ilustrar uma certa vocação enunciativa da revista. Não se trata, é claro, de uma posição aleatória ou gratuita, mas da adequação dos textos não-verbais ao sistema de restrições de um discurso, como salientou Maingueneau (2005, p. 153).

### 3.5 DO DISPARATE AO SENTIDO: AS *CHARGES* E AS *TIRINHAS*

Ainda que não haja um espaço fixo determinado para ela, a revista apresenta também uma vertente humorística. O humor é veiculado em *charges* e *tirinhas* que, distribuídas aleatoriamente, atuam, quase sempre, como espaço para a circulação de temas relacionados ao trabalho, ao incremento tecnológico e à globalização. Sobre esses textos, é preciso dizer que abordam os “pontos negativos” (ou os excessos) da globalização, da intensificação tecnológica e das próprias regras do novo mundo do trabalho, sugerindo, entre outras coisas, um discurso que reconhece sua posição de antagonista de um outro.

Esse funcionamento subvertido se revela principalmente na utilização da derrisão, fenômeno no qual o locutor assume o que diz, mas cujos efeitos são “atenuados ora pelo efeito de

escárnio que provoca, ora pela mobilização de um discurso Outro já legitimado na sociedade” (BARONAS, 2005, p.107).

Nos textos analisados a seguir, deve-se pensar mais propriamente no uso da auto-derrisão, já que se trata de um locutor que pretende desestabilizar o próprio discurso. A auto-derrisão, como destaca Comte-Sponville (1999), produz seu efeito a partir de um riso que se volta contra o “eu”, um riso que ri de si mesmo. No caso das tirinhas publicadas em VOCÊ SA., evidencia-se o escárnio, ou o ridículo, de certas posições, que são veementemente assumidas pela revista, como indicam as análises que se seguem.



O humor (negro) desse texto, figura 19, VOCÊ SA. (set. 1998, p. 106) funciona à medida que desestabiliza o sentido que a palavra *downsizing* tem para o capitalismo flexível, ou seja, de que se trata de um processo de reestruturação de pessoal nas empresas.

Figura 19 - VOCÊ SA., set. 1998, p. 106.

Para uma formação discursiva antagonista, por exemplo, *downsizing* é um termo novo que serve para escamotear a prática da demissão em massa. Se restaram apenas quatro, o processo foi mesmo de demissão em massa. Mas o texto permite corroborar também um outro sentido, o da falta de escrúpulos ou de ética dos executivos, que se mostram preocupados apenas com a manutenção de seus empregos. Esse sentido, evidentemente crítico para uma vertente discursiva neoliberal das relações de trabalho, é sistematicamente bloqueado, negado, ou minimizado, nos outros espaços discursivos da revista, nos quais se considera a prática do *downsizing* apenas pelos seus efeitos “positivos”<sup>33</sup>, como, por exemplo, o de fazer um número menor de profissionais render o mesmo ou até mais.

<sup>33</sup> A prática do *downsizing* é um tema recorrente na revista. Apenas para ilustrar, cito as matérias *O que é... downsizing* (VOCÊ SA., jan., 2000, p. 114) e *Manual de sobrevivência em fusões e aquisições* (VOCÊ SA., out., 1999, p. 46).



Figura 20 - VOCÊ SA., set. 1999, p. 91.

qual o trabalho é entendido como sinônimo de *trabalho*, desgaste, e também meio para atingir a desejada aposentadoria, como corolário de uma vida contada em anos de serviço. Nessa tirinha, o humor estabelece-se pelo inusitado da situação em que se configura um mau uso para uma tecnologia eficiente (o computador permite calcular até os segundos que faltam para a aposentadoria). Trata-se de expor um fato que em outros lugares é escamoteado ou minimizado, o de que, apesar de toda a exacerbação do trabalho, os trabalhadores continuam perseguindo a aposentadoria.

Neste quadrinho da figura 20, há uma confrontação entre a importância do uso da tecnologia para o trabalho e a forma como a personagem o utiliza, isto é, o computador apenas tem relevância para calcular o tempo que falta para sua aposentadoria. Trata-se de alguém que não considera outras formas de emprego dessa tecnologia para o trabalho.

Assim, a fala da personagem revela seu pertencimento a uma situação anterior, na



Figura 21 - VOCÊ SA., fev. 2000, p. 59.

respeitar a diversidade e assumir um compromisso com a chamada *responsabilidade social*. A

No quadrinho da figura 21, o humor se estabelece pela falta de correspondência entre os discursos da sociedade contemporânea, da ecologia à moda, de defesa da diversidade, e o que a executiva responsável pela contratação afirma. Não se trata de contratar profissionais que tenham alguma deficiência física, por exemplo, o que seria, de fato,

preocupação com o social, segundo as novas orientações, falaria positivamente das empresas, à medida que mostraria um *comportamento ético*, fato considerado muito relevante nessa formação discursiva. No entanto, essa condição é levada ao absurdo pelo “detalhamento” da diversidade.

O funcionamento da auto-derrisão é bastante evidente nessa tirinha, já que a executiva responsável pela contratação diz, a sério, alguns disparates (procura alguém ruivo, alto, com cabelos encaracolados...) em relação às características necessárias para a contratação (considerando que não se trata de contratar um modelo, por exemplo), nesse novo mundo do trabalho que afirma valorizar a diversidade. O exagero grosseiro serve para ridicularizar o comportamento daqueles que estão comprometidos com as novas demandas desse mundo.



Figura 22 - VOCÊ SA., jul. 2000, p. 19.

nesses discursos. A idéia de lucro ou de dinheiro aparece muito discretamente nas páginas da revista. Frequentemente, são colocadas como *Dinheiro é bom, mas não é tudo; Não pense só em dinheiro na hora de trocar de emprego; Um bom salário pode não compensar suas frustrações ...* Do ponto de vista do efeito, há pouco ou nenhum espaço para o riso, ainda que ele seja de escárnio, nessa tirinha.

Ela funciona quase como uma denúncia, desmascarando o verdadeiro sentido da ética nas relações de trabalho; o que importa não é a ética, mas o lucro. Essa passagem, do lucro à ética, é intensificada pelas feições das personagens. Num primeiro momento, a personagem Ragu, bem intencionada e sorridente, funciona como o locutor de uma formação discursiva que defende a ética; na seqüência, Doutor Piranha, fazendo cara de mau, explicita o que realmente interessa: é de lucro que se trata.



Figura 23 – VOCÊ SA., nov. 1998, p. 87.



Figura 24 – VOCÊ SA., set. 1998, p. 27.

Nas tirinhas 23 e 24 são explorados os temas da globalização e da tecnologia através do computador. Eles são saudados por dois executivos, que se *apropriam* da globalização e da

tecnologia para fazer uso a seu favor. A primeira será utilizada não para facilitar os negócios internacionais, por exemplo, mas, porque com ela pode-se demitir um grande número de trabalhadores sem maiores explicações. Na tirinha 24, o uso da tecnologia é subvertido, fazendo referência a uma situação esdrúxula, isto é, há muitas outras finalidades para a tecnologia e a demissão não se enquadra entre elas. Sua publicação pode ser lida como a necessidade de mostrar a presença de uma outra formação discursiva que se opõe à da globalização, e o fato de que nessa nova formação ideológica a demissão é apenas um efeito.

Um ponto em comum entre as duas tirinhas é o fato de que os executivos fumam charuto e, na primeira, também tomam uísque, sugerido pelo copo e pelo gelo. De uma certa forma, essas cenas enquadram as personagens numa situação anterior nas relações de trabalho. Nessas tirinhas, igualmente, fica patente a intenção de tornar risíveis certas atitudes e posições em relação à globalização e à tecnologia atualizadas no discurso sobre essas relações.

A meu ver, esses textos funcionam em VOCÊ SA. como tentativa de estabelecer um relativo distanciamento do fluxo discursivo, à medida que expõem as contradições ou, pelo menos, relativizam a hegemonia da formação discursiva sobre as relações de trabalho. Evidentemente, não se trata de alterá-la, o que seria jogar contra si mesmo, mas de, talvez, estabelecer um espaço de recuos estratégicos, ainda que pequeno, no qual é possível introduzir um discurso Outro, sem correr muitos riscos, já que se trata, no caso da auto-derrisão, de rir de si mesmo como se fosse um outro (Comte-Sponville, 1999).

Há, ainda, outros exemplos de textos sucintos, pequenos apontamentos<sup>34</sup> para divulgar notícias breves, como resultados de pesquisas, novidades na internet, pequenas avaliações sobre carreira, cursos etc. A escolha desse tipo de texto faz pensar na observação de Debray (2003, p. 16) a respeito da ação de uma *Nova Ordem - small is beautiful* -, cuja regra geral é “impor o estilhaçado como figura superior do saber, o pontiagudo como norma de estilo e o fragmento como formato e estigma de autenticidade”.

As formas de apresentação que acabei de relacionar, escolhidas pela revista, são previsíveis, dada a semântica global que determina a identidade de um discurso, por integrar suas

---

<sup>34</sup> Esses textos são semelhantes àqueles publicados na seção Radar, da revista Veja.

múltiplas dimensões textuais – no modo como se constituem o *ethos*, o tom e a organização gráfica de uma forma geral. Em suma, não é apenas pelo texto que o discurso “produz uma cena enunciativa eficaz, mas por sua inscrição em uma comunidade, correlato do discurso” (MAINGUENEAU, 2005, p. 64).

Esses aspectos são importantes porque se inscrevem numa semântica que remonta, como veremos mais adiante, à própria formação discursiva. A “flexibilidade” dos escritos ágeis, fragmentados; a transparência e a iluminação dos ambientes; expressões faciais reveladoras de bem-estar e a ênfase em retratar o gestual que indica movimento são elementos nos quais se vê traduzida a modernidade que chega às relações de trabalho, igualmente flexíveis, móveis, mutantes. Isso implica admitir que, muito além do que está sendo efetivamente dito no *conteúdo* do discurso, importa pensar no modo *como* a revista o “organiza em silêncio”, já que ela diz limitar-se a “retratar as coisas como elas são”, compromisso assumido por VOCÊ SA. e que não deve ser ignorado na construção da cena enunciativa como um todo.

### 3.6 A COMUNIDADE DISCURSIVA

Ao analisar o discurso produzido em manuais escolares<sup>35</sup>, Maingueneau (1997b, p.62) percebeu que a enunciação permitia estabelecer uma relação de “retorno do discurso sobre o mundo em discurso sobre a escola”, fazendo com que a “enunciação remetesse a ela mesma no momento em que parecia apagar-se por trás de um uso referencial”. O autor é levado a afirmar que a cena enunciativa construída nos manuais, na qual um enunciador que se identifica com *a França, a Pátria-Mãe, a República ...* que se dirige a seus *filhos, pequenos franceses*, mais do que ser uma enunciação pedagógica “se constitui também em sua legitimação: a instituição escolar autoriza-se a si mesma através do que profere”. Ao analisar o tratamento dado ao tema da colonização nesses manuais, o autor explicita melhor a questão:

Ela [a colonização] tende a ser reabsorvida ao identificar a França colonizadora com um professor e o colonizado com uma criança que, graças a essa mediação, poderia chegar à racionalidade. É isto que é tematizado insistentemente pela figura da “escola para as colônias”, isto é, das escolas abertas nas colônias. Da mesma forma, referir que a entrada dos gauleses na civilização romana constitui “progresso”, consiste simplesmente em dizer que os romanos abriram escolas, o que é ilustrado, nos livros de história da França, com imagens de escolares gauleses indo à aula, de pasta na mão (MAINGUENEAU, 1997, p. 63-64).

A análise do autor supõe a existência de uma radicalidade, pois esta formação discursiva “destinada a assentar na população a recém-nascida III República” faz muito mais do que cumprir um papel instrumental. É preciso investigar o fato de que

Legitimar a República é, na realidade, legitimar sua escola e a República, [que] “por sua vez, retira sua legitimidade do fato de ter fundado a necessidade desta enunciação escolar. O discurso dos manuais se constrói sobre uma fronteira, a que separa os predicados “positivos” dos predicados “negativos”: na criança, no colonizado, no reacionário, etc., misturam-se a inércia, os preconceitos, a superstição, o ilogismo, etc., subsumidos sob a categoria da “obscuridade”, enquanto o espaço republicano destina traços opostos às figuras que dele participam, figuras afetadas pela “clareza” (da Razão): ora, a instância mediadora, o ponto de passagem de um registro para outro reside justamente na escola republicana: através dela o colonizado será civilizado, o camponês

---

<sup>35</sup> Destinados às crianças das escolas francesas.

rotineiro abrir-se-á ao progresso. (...) Em suma, nestas condições, compreende-se que a escola, não importa o que diga, só fala dela mesma já que, através de uma performatividade generalizada, sua enunciação realiza o que ela diz pelo simples fato de dizê-lo (MAINGUENEAU, 1987, p.63).

Partindo da idéia postulada pelo autor, de que a enunciação realiza o que diz pelo próprio fato de que diz, que acabo de referir, posso começar a propor um funcionamento enunciativo para a VOCÊ SA.. Assim como no discurso da Escola da República, o discurso levado a efeito na revista VOCÊ SA. também vai sendo construído sobre predicados positivos e negativos, que vão sendo agrupados em dois grandes blocos, a saber, *flexibilidade e rigidez*.

A partir deles é possível construir o antagonismo entre a formação discursiva assumida pela revista, cujas características principais são a flexibilidade, a mobilidade e a mudança constante, e uma outra em que essas características não eram valorizadas<sup>36</sup>. Ou, dito de outro modo: é a forma pela qual duas formações discursivas se confrontam.

Nos textos divulgados pela revista, vê-se a evocação da individualidade, das particularidades de cada um, da marca do indivíduo, como aquele que faz a diferença porque fez o que ninguém fez, ou porque pensou o que ninguém pensou. Não importa se os indivíduos, ao final, saem vitoriosos ou se fracassam, importa é que não esperaram por ninguém e que têm iniciativa, coragem e ousadia para mudar a própria vida, ainda que isso implique, por exemplo, o abandono de uma situação profissional confortável ou um sentimento permanente de instabilidade. Exemplo disso é que os entrevistados, geralmente, são apresentados a partir de sua personalidade (determinados, descomplicados, teimosos etc.) ou pelo tipo de vida que levam (madrugadores, saudáveis, elegantes etc.). O modo como se relacionam na vida profissional e pessoal, o modo como encaram a vida de uma forma geral não são, assim, dados acessórios, mas participam ativamente na configuração do discurso.

Em suma, a revista divulga e massifica um discurso à sua própria maneira. Ela não se limita a dizer algo *sobre*, a descrever referencialmente o mundo das relações do trabalho, mas assume uma posição em relação ao discurso, à medida que submete a enunciação a um certo tratamento. Não são somente suas escolhas (do tema, do conteúdo, da argumentação), ou o fato

---

<sup>36</sup> Esse aspecto relativo à formação discursiva será detalhado mais à frente.

de tratar esparsamente de suas contradições, que contam na leitura a ser feita do discurso veiculado pela revista. O *modo* como ela intervém está também integralmente de acordo com a coesão semântica do discurso, já que o sistema de restrições semânticas próprias de um discurso não se limita ao domínio textual, mas determina igualmente o funcionamento dos elementos não-verbais que estão presentes numa prática intersemiótica. Na perspectiva de Maingueneau (2005a, p. 148), o enunciado, tanto quanto um quadro ou uma música “estão submetidos por uma prática discursiva a um certo número de condições que definem sua legitimidade”.

Na enunciação de VOCÊ SA., é relevante que essas características não se restrinjam somente àquilo que diria respeito, vou dizer assim, às condições objetivas de uma formação profissional, isto é, que, por exemplo, muito daquilo que se espera dos novos profissionais não se aprende na escola, e seja de difícil mensuração. A mudança esperada é interna (*daqui para a frente você vai ter de escolher: ou mudanças profundas ou morte lenta. O problema é que essas mudanças profundas têm de acontecer dentro de você*<sup>37</sup>), e, até onde sei, ainda não existem cursos que ensinem perseverança, ou que tornem alguém corajoso ou criativo.

Essa constatação é bastante significativa quando se avalia o funcionamento da revista como o de um “manual”, sempre mais preocupado em *treinar* seus leitores do que propriamente em divulgar as novas tendências do mercado de trabalho. Aliás, atuação que a revista não recusa, como se viu na análise dos editoriais no item 3.1, deste capítulo. Sob essa perspectiva, é preciso pensar nas estratégias utilizadas por VOCÊ SA. como mecanismos pedagógicos com os quais se estabelecem processos de subjetivação, o que farei mais adiante, no Capítulo 4.

---

<sup>37</sup> Esse enunciado será retomado mais à frente.

### 3.7 A CONSTRUÇÃO DA CENA ENUNCIATIVA

A compreensão do fenômeno discursivo a partir de uma semântica global implica, entre outras coisas, a consideração dos aspectos relacionados ao ato de enunciação. A noção de “cena de enunciação”, na AD, define uma posição teórica que visa a marcar um distanciamento com outras teorias do discurso, especialmente as oriundas da Pragmática. Enquanto estas preferem trabalhar a enunciação a partir do quadro desenhado pela atribuição de papéis, evocando a metáfora teatral – “situação de comunicação” – a AD introduz a cena discursiva como um espaço “instituído, definido pelo gênero de discurso, mas também sobre a dimensão construtiva do discurso, que se ‘coloca em cena’, instaura seu próprio espaço de enunciação” (CHARAUDEAU; MAINGUENEAU, 2004, p. 95).

A cena de enunciação pressupõe três outras cenas que Maingueneau (2002) classifica em *cena englobante*, *cena genérica* e *cenografia*. A primeira corresponde ao tipo de discurso (literário, filosófico, religioso...), a segunda encontra-se associada a um gênero e a terceira refere-se à cenografia do discurso, à qual temos acesso pela dêixis discursiva.

A dêixis corresponde, no discurso, às coordenadas espaço-temporais pelas quais pode-se atingir “o universo de sentido que uma formação discursiva constrói através de sua enunciação (...), ela “recobre uma família de expressões em relação de substituição” (MAINGUENEAU, 1997, p.41).

O leitor, diz o autor, não se depara com um quadro cênico, mas com um processo em espiral instituído pelo próprio discurso colocado de imediato pela enunciação que, por sua vez, esforça-se para justificar seu próprio dispositivo de fala. A cenografia é, assim, *ao mesmo tempo, aquilo de onde vem o discurso e aquilo que esse discurso engendra*.

A cenografia funda-se sobre as figuras do *enunciador* e do *co-enunciador* (“os defensores da pátria”, “um grupo de trabalhadores explorados”), a *cronografia* (“um período de crise profunda do capitalismo”, “uma fase de renovação...”) e a *topografia* (“a França eterna”, “o país dos direitos do homem”) que serão determinadas pelo discurso com vistas a legitimar identidades, lugares e momentos na enunciação. A cenografia da qual vem a fala, diz

Mangueneau (2002), deve apresentar-se como “a cenografia necessária para contar uma história, denunciar uma injustiça, apresentar uma candidatura em uma eleição etc.”.

Considero, agora, alguns textos do *corpus* da formação discursiva das atuais relações de trabalho, para apreender o quadro enunciativo geral da revista VOCÊ SA..

#### **TEXTO 4**

Mude as lentes. Coloque o zoom de 400 milímetros.

ZOOM...

Sobre você ... sobre mim ... sobre o ameaçado (finalmente) PROFISSIONAL DE COLARINHO-BRANCO ..isto é, 90 por cento de nós, mesmo que nos vistamos de azul para trabalhar. A era da Servidão Obrigatória à Grande Corporação... por toda a vida... acabou.

Pense em libertação...

P-O-R

F-A-V-O-R!

(Sim, há uma revolução por aí, e ela diz respeito a VOCÊ, executivo –não importa em qual degrau da sua carreira você esteja agora. Produtividade e eficiência, cada vez mais, deixarão de ser coisas que se medem nos “outros” e passarão a ser cobradas diretamente de você. A benevolência paternal da Grande Empresa, a quem o executivo servia lealmente e de quem esperava um emprego para a vida inteira é algo cada vez mais raro. Arriscado? Sem dúvida. Mas também há chances EXTRAORDINÁRIAS, neste novo mundo, para quem entendê-lo direito e souber tirar partido de algumas idéias-chave que Tom Peters expõe num dos capítulos de seu livro mais recente, “O Círculo da Inovação”. Peters fala dos Estados Unidos e de empresas e executivos americanos, mas, na essência, seus conceitos se aplicam perfeitamente ao momento que vivemos no Brasil – ou em qualquer outro lugar. Nas páginas seguintes, ele mostra como você pode ficar do lado vencedor na “Revolução dos Executivos”) (*Esta revolução é com você!* VOCÊ SA., abr., 1998).

#### **TEXTO 5**

Não faz muito tempo, os funcionários eram pagos para obedecer e os chefes para ter idéias. No mundo globalizado, competitivo, o sistema de trabalho mudou. Hoje as fábricas operam em células, os escritórios estão divididos por processos. Nesse esquema, não cabe mais um chefe. Cada funcionário é dono de seu pedaço e precisa cuidar dele da melhor forma possível (*Você é um líder?* VOCÊ SA., abr., 1998).

## TEXTO 6

Antes era fácil: a culpa pela falta de tempo para a família, pelo insucesso na carreira e pela insatisfação no trabalho era facilmente jogada para cima da empresa ou do chefe. Problema resolvido ou, pelo menos, explicado: a culpa por tudo o que está acontecendo de negativo não é minha. Esse tipo de postura era amplamente aceito, já que as empresas, ou as boas empresas, cuidavam mesmo das pessoas até a aposentadoria. Mas neste final de milênio as regras mudaram radicalmente. As empresas não assumem mais a responsabilidade de proteger a sua vida ou de dizer o que você tem de fazer. Querem os melhores talentos e os melhores desempenhos, é certo, e estão perfeitamente dispostas a recompensá-los muito bem, mas os verdadeiros responsáveis pelo que acontece em suas carreiras são os próprios indivíduos (*Sucesso, dinheiro, poder... VOCÊ SA.*, ago., 1999).

## TEXTO 7

O mundo corporativo vai precisar, antes de tudo, de rebeldes. A era do “sim senhor” está chegando ao fim. (...) Será que você se encaixa num mundo cujos conceitos de autoridade, controle e lealdade estão se esfarelando junto com as fronteiras das nações? É um caso a pensar com cuidado. O que estamos dizendo é o seguinte: se você vive num estado de perpétua mudança e grandes discontinuidades – esse cenário só tende a se acentuar -, as velhas regras não servem mais. É preciso romper com elas, ter coragem de criar coisas novas hoje e abandoná-las amanhã se for preciso. A experiência terá cada vez menos valor, porque as companhias precisam de pessoas com novos conhecimentos, novos conceitos e novas idéias (*Prepare-se para o futuro. VOCÊ SA.*, nov., 1998).

Em relação à cena englobante, pode-se pensar que ela é percebida no interior de um quadro institucional bem definido. Trata-se de um discurso novo sobre o trabalho que circula no interior de uma revista especializada e que garante sua enunciação pela autoridade autoconferida, por exemplo, a partir da enunciação de outras vozes de especialistas.

Os textos apresentam a configuração de uma cenografia discursiva a partir do confronto entre duas situações que se mostram incompatíveis: o passado, já ultrapassado, capitaliza um momento na história das relações de trabalho em que os empregados não precisavam assumir os riscos do que faziam, não precisavam ter idéias e nem mesmo se preocupar com a própria carreira, tudo ficava a cargo das empresas. Em troca, limitavam-se a obedecer:

*A era da Servidão Obrigatória à Grande Corporação... por toda a vida... acabou.*

*Os funcionários eram pagos para obedecer e os chefes para ter idéias*

*Antes era fácil...*

*A era do “sim senhor” está chegando ao fim.*

Na outra ponta, tem-se a chegada do novo, que vem para “revolucionar”, substituindo a situação anterior por uma outra em que as chances são extraordinárias, a hierarquia se desfaz e o que conta não é mais a experiência conquistada ao longo do tempo de trabalho dedicado a uma empresa, mas a *rebeldia*:

*Sim, há uma revolução por aí... Mas também há chances EXTRAORDINÁRIAS, neste novo mundo, para quem entendê-lo direito.*

*Hoje as fábricas operam em células, os escritórios estão divididos por processos. Nesse esquema, não cabe mais um chefe.*

*Mas neste final de milênio as regras mudaram radicalmente.*

*O mundo corporativo vai precisar, antes de tudo, de rebeldes. A experiência terá cada vez menos valor.*

Na revista, a enunciação encontra-se sempre saturada pelas vozes autorizadas que chegam pelos depoimentos, matérias e entrevistas com “personalidades” do mundo corporativo (dirigentes de empresas, consultores, autores de livros ...). A figura do alocutário (leitores) é interpelada como parte desse novo mundo a ser conquistado e corresponde aos que desejam ser empreendedores, independentemente da posição que ocupam, podendo ser o CEO<sup>38</sup> de uma grande corporação, ou um escriturário.

Os alocutários são chamados a participar da Revolução (presente), pela referência à revolução operária (passada). Nota-se, nessa interpelação, o retorno a uma forma de trabalho passada, evocada pela confrontação com uma *nova* política: o novo mundo do trabalho foi conquistado pela revolução neoliberal, que defende, entre outros valores, a livre iniciativa, com

---

<sup>38</sup> Sigla norte-americana para a expressão *chief executive officer*, utilizada para designar o principal executivo de uma organização.

os riscos que ela implica, tal como a instabilidade (*as empresas não assumem mais a responsabilidade de proteger a sua vida ...*).

A cenografia explora a cena de uma revolução, evocando as revoluções socialistas que promoveram, segundo essa formação discursiva, *servidão, benevolência, lealdade, segurança* (garantia de emprego). Os significantes *Revolução, Grande Empresa, Grande Corporação, novo mundo* remetem a uma utopia totalitarista – na qual os homens seriam máquinas de servidão a um poder absoluto – e aos conseqüentes desdobramentos (subordinação, imobilismo, garantias de emprego obtidas pelo avanço da legislação trabalhista). A revolução que se instala no novo mundo do trabalho vem para desestabilizar tudo isso: não há mais garantias, mas isso é bom porque a produtividade vai aumentar.

A *topografia* é a do novo mundo do trabalho (conquistado) em oposição a um antigo, ultrapassado, pernicioso. Nesse contexto, as transformações são radicais e alteram, significativamente, as relações que os indivíduos mantêm com o trabalho. Assim, por exemplo, emerge a autonomia e, a partir dela, cada indivíduo passa a ser “dono do seu pedaço” e dele serão cobradas produtividade e eficiência.

Nessa perspectiva, o ato de enunciação da revista VOCÊ SA. instaura uma dêixis cuja origem remete a um capitalismo anterior, marcado por uma corrente do capitalismo primitivo, da qual a referência permanente a homens que se fizeram por si mesmos é testemunha, para justificar a necessidade de autonomia, insistentemente requerida nessa formação discursiva. Para o ascetismo leigo formulado por Martinho Lutero, o trabalho e a procrastinação do desejo eram uma forma de “castigo”, que rapidamente migrou da Reforma para o capitalismo. Hoje, a pregação é a de que o trabalho é uma forma de moral e de obter prazer (SENNETT, 1999). Desse modo, a satisfação deixa de ser adiada para ser vivida à exaustão, ela é fonte do próprio trabalho, como apontam os enunciados transcritos a seguir:

O sucesso deles [os vencedores] vem do interesse em saber quem são e da convergência disso com o tipo de trabalho que gostam de fazer. (*O que eu faço da minha vida? VOCÊ SA.*, ago., 2003).

A melhor definição de ambiente de trabalho que ouvi até hoje é a que diz que o trabalhador ideal é o marceneiro que trabalha assoviando. (*Faça tudo diferente. VOCÊ SA.*, mar., 2004).

Eu prefiro considerar talento a capacidade de se dedicar bastante àquilo que gostamos muito. Depende de sabermos muito bem quem somos. Isso se tornou uma necessidade. No mundo do trabalho de hoje, e cada vez mais nos próximos anos, os melhores lugares e a maior capacidade de negociação estarão nas mãos dos talentosos. Estarão nas mãos daqueles que gostam do trabalho que realizam, que se divertem com ele e que, ainda por cima são pagos para executá-lo. (*Parceria que vale ouro*. VOCE SA., dez., 2001).

### 3.8 A CONSTITUIÇÃO DO *ETHOS* ENUNCIATIVO

Para Maingueneau (2002), as noções de cenografia e de *ethos* têm um funcionamento solidário; o *ethos* faz parte da cenografia, pois é por ela validado, à medida que esta vai sendo construída.

A noção de *ethos*, cuja origem remonta à retórica clássica, destinava-se a desvendar, nos discursos orais, o modo como um orador fala de si mesmo através, não do que assume explicitamente, mas do que “dá a entender e mostra: não *diz* que é simples e honesto, *mostra-o* através de sua maneira de se exprimir” (MAINGUENEAU, 1995, p. 138). Foi principalmente com este autor que a noção se desenvolveu na AD, tendo sido sempre considerada no conjunto da cena da enunciação.

A noção de *ethos* deve ser pensada nos limites da discursividade; seu funcionamento está relacionado ao modo como as figuras do enunciador e do enunciatário constroem imagem(ns) para si e para o outro e com elas influenciam-se mutuamente.

Para que a AD pudesse se apropriar da noção de *ethos*, foi preciso postular, também para os textos escritos, a existência de uma “voz”, da qual fosse excluída qualquer conotação de intencionalidade. Para a AD, a emergência da voz de um discurso não deve ser relacionada a um sujeito, mas à formação discursiva a partir da qual se enuncia, pois “o universo de sentido que o discurso libera impõe-se tanto pelo *ethos* quanto pela ‘doutrina’; as ‘idéias’ apresentam-se por uma maneira de dizer que remete a uma maneira de ser, à participação imaginária em um vivido” (MAINGUENEAU, 2005, p. 73).

O fato de que não se trate, como diz Maingueneau, de evidenciar a relação direta entre enunciado e fala não exclui a consideração “da voz que habita a enunciação do texto”, voz que passa a ser considerada como “uma das dimensões da formação discursiva”. No entanto, falar da *voz* ou do *tom* de um discurso não é suficiente. Maingueneau (2005, p. 72-75) afirma que o tom de um discurso está necessariamente associado a um *caráter* e a uma *corporalidade*.

Por caráter, o autor entende o “conjunto dos traços psicológicos que o leitor-ouvinte atribui espontaneamente à figura do enunciador, em função do seu modo de dizer”. Por corporalidade, deve-se entender a remissão “a uma representação do corpo do enunciador da formação discursiva”, corpo que “não é uma presença plena, mas uma espécie de fantasma induzido pelo destinatário como correlato de sua leitura”.

Os exemplos analisados na compreensão da cena de enunciação, peculiar ao discurso sobre as relações de trabalho, podem revelar também o *ethos* daqueles que estão inseridos na nova ordem do mundo do trabalho. Quando, por exemplo, no editorial a revista dispõe sobre a sua missão, qual seja,

*Ajudá-lo a fazer melhor aquilo que você faz, ajudá-lo a crescer, a fazer a diferença, a chegar lá (...)*

e passa a citar tudo o que já fez, revelando que contratou gente capacitada, rapidíssima, inteligente etc., para concluir que

*Talento é, hoje, o item mais estratégico para qualquer negócio. Dizemos isso. E praticamos.*

ela marca o seu compromisso com as idéias que assume porque não se limita a falar sobre sua capacidade, mas age de acordo com o que diz. O mesmo movimento pode ser observado em outros textos transcritos, nos quais a revista fala de seus colaboradores: *mais bem remunerados, versáteis, atípicos, maiores autoridades, únicos ...*

Ainda de acordo com Maingueneau (2005, p. 72-73), a integração do *ethos* à discursividade permite que o discurso seja definitivamente associado à forma através da qual toma corpo, ocorrendo o que chamou de *incorporação*. Para o autor, o processo de incorporação

reflete o modo como o interlocutor se ajusta ao *ethos* sustentado por uma enunciação, através da *corporalidade*.

O destinatário, na condição de intérprete, incorpora-se ao *corpus* sugerido pela enunciação. A partir da incorporação, é possível estabelecer uma identidade entre enunciador e co-enunciador que não se dá apenas pelo “conteúdo”, mas pela constituição de um *corpo*, o “da comunidade imaginária dos que aderem a um mesmo discurso”. Evidentemente, são suscitados nessa relação valores historicamente construídos e ajustados à cena da enunciação.

Para tornar mais evidente o funcionamento do *ethos* discursivo em VOCÊ SA., analiso, a seguir, parte da matéria *A empresa é você*, (VOCÊ SA., set., 1998, p. 34-45), na qual se discute a importância do bom relacionamento das empresas com seus clientes. A diagramação dessa matéria, reproduzida na Figura 25, já anuncia o *tom* de que se revestirá o texto, confirmado, também, pelo *lead*,



Figura 25 – VOCÊ SA., 1998, p. 34-35.

*Trrrrrimmm. Alguém ligou para a sua companhia. Mas não vai falar com a empresa. Vai falar com você. Este contato é crucial. Lembre-se: você é a empresa. E... A EMPRESA É VOCÊ.*

seguido do texto que se inicia com uma historinha, narrando a situação pela qual passou Virginie, nome fictício de uma atendente de um serviço telefônico de sexo:

Talvez você nunca tenha tido essa experiência, mas existe um serviço telefônico com prefixo 0900 que oferece fantasias sexuais. Homens carentes, adolescentes curiosos, mulheres sozinhas costumam ligar por impulso, e pagar por impulso, para ouvir vozes sedosas sugerindo... É um negócio. É um serviço.... Virginie não gostava do que fazia. No começo, ia com frequência chorar no banheiro da agência (...) Mas ela precisava de dinheiro para se sustentar em Israel (sim, grande parte das agências que oferecem telessexo ao mercado brasileiro funciona no exterior). Algumas semanas depois, Virginie tornou-se uma das melhores atendentes da companhia – uma das que mais dava lucro, porque mantinha seus clientes na linha por mais tempo. Que transformação, hein? Nem tanto. Virginie apenas percebeu, pela atitude de alguns dos homens que telefonavam, que nem sempre precisava falar sobre sexo. “Quando o sujeito dava abertura, eu contava que não, eu não estava de cinta-liga nem camisola transparente: eu estava era com três calças, casaco de lã, morrendo de sono e meio deprimida do outro lado do mundo”, diz a ex-Virginie. Mesmo sem ouvir o que queriam, e sem receber o serviço pelo qual tinham pago, esses clientes ficavam muito mais tempo do que a média no telefone e ainda por cima voltavam a ligar nos dias seguintes. Por quê? “Eu me envolvia com eles, eu tinha uma grande tendência a me interessar pelas pessoas que ligavam – queria saber o que faziam, como eram suas vidas”. E eles retribuíam. (...) O segredo de Virginie pode ser resumido em uma palavra: empatia. Talvez, mais uma, parecida: interesse. Bom, já que chegamos até aqui, ainda uma outra palavrinha mágica: talento. Pense no seu trabalho. De uma forma ou de outra, você está prestando algum tipo de serviço para alguém. E para ter sucesso de verdade como um prestador de serviços, seus próprios ou da empresa para a qual você trabalha, é preciso aplicar a mesma tática que Virginie usou de modo instintivo. Você tem de descobrir a melhor maneira de se relacionar com seu cliente. (...) Você tem de tocá-lo (no bom sentido). É isso que faz a diferença. Calma, continue lendo: nós sabemos que você já ouviu essa ladainha mais de 300 vezes (...). Mas aqui nós iremos um pouco além. Vamos explicar, tintim por tintim como se produz essa coisa que os diferencia [quem ouve e quem não ouve o cliente].

Em relação à constituição do *ethos* desse texto, deve-se, inicialmente, destacar o jogo de palavras *você é a empresa e a empresa é você*, que une o *lead* ao título, sugerindo a unidade

entre a empresa e o leitor (o profissional) pela própria diagramação. Além desses elementos, a enunciação desse texto distancia-se de um tipo específico de gênero jornalístico informativo por apresentar certas marcas, como as onomatopéias (*trriimm, tintim por tintim*), e pelo recurso à inscrição do co-enunciador no texto, marcada na presença do pronome você e correlatos (*Talvez, você nunca tenha tido essa experiência...; Pense no seu trabalho*) e nas construções do tipo *Que transformação, hein?; Por quê?; Bom, já que chegamos até aqui (...); Você tem de tocá-lo (no bom sentido). Talvez, mais uma, parecida: interesse; Calma, continue lendo (...)* as quais participam da constituição da figura de um fiador com “espírito” descontraído, informal, que simula estar em permanente diálogo com o co-enunciador (*Que transformação, hein?, Por quê?... Calma... Sim, grande parte das...*), mas que não esquece sua função de informar corretamente, visível no uso da modalização autonímica (*Talvez, mais uma ... tocá-lo (no bom sentido)*).

Esse enunciador encontra-se em perfeita harmonia com o posicionamento assumido pela revista, quando afirma *ser uma revista de negócios que promete combater o tédio e a chatice em cada uma de nossas páginas*, proporcionando tanto conhecimento quanto alegria.

No texto *Bobagens que estão na boca do povo*, de (VOCÊ SA., nov. 1998, p. 28), esse mesmo processo de incorporação pode ser percebido.

Todo mundo quer causar boa impressão. Existem, naturalmente, várias maneiras de fazer isso – desde vestir-se com elegância e ser gentil até fazer um trabalho irrepreensível. Há pessoas, no entanto, que acham que uma das melhores maneiras de impressionar os outros, seja o chefe ou o cliente, é falar pretensamente difícil ou ... sejamos francos, empolado. De fato, isso impressiona — só que não bem do jeito que a pessoa gostaria. É o clássico caso de o tiro sair pela culatra. São frases ou expressões que não fazem nenhum sentido, mas são repetidas a torto e a direito na tentativa de se mostrar uma pessoa culta ou, no mínimo, “esperta”. Veja a seguir alguns exemplos dessas bobagens com verniz pretensamente pomposo que estão na moda. Decore-as e, por favor, nunca as use em suas conversas:

A última moda: parece praga. Você pede uma informação qualquer e o cidadão se sai com essa pérola: “Não se preocupe, daqui a pouco vou estar lhe mandando um fax” ou “Dentro de duas horas, vou estar falando com você de novo”. Vou estar falando, vou estar fazendo e vou estar seja lá o que você quiser. Fique com os velhos e sempre adequados “mandarei um fax mais tarde” ou “falo com você mais tarde”.

A eterna moda: Quem nunca ouviu “a nível de diretoria” ou “a nível de marketing”? (AAAAAA — ARGHH! Dói só de escrever). Em “nível de” alguma coisa só é válido quando o assunto é mar. Fora disso, diga simplesmente “na diretoria” ou “o marketing”(…).

Da mesma forma que no anterior, o *ethos* do enunciador do texto *Bobagens que estão na boca do povo*, destinado a orientar os leitores quanto ao uso da língua, busca a adesão do co-enunciador, de uma forma mais forte, através da figura de um fiador despojado, materializada na informalidade das expressões “*a torto e a direito*”, “*bobagens que estão na boca do povo*” ou na interjeição “AAAAAA — ARGHH!” e, ainda, na solicitação direta ao co-enunciador: “*Decore-as e, por favor, nunca as use*”. Mais uma vez, o que se vê é a necessidade de mostrar-se fiel às prerrogativas propostas pela revista, de combater o *tédio* e a *chatice*. Esse funcionamento, muito freqüente nos textos analisados, mostra que seus enunciadores, por meio de um estilo informal, e pela maneira menos cerimoniosa, penso que posso dizer assim, com a qual se dirigem aos leitores, procuram incrementar o efeito daquilo que dizem. Isto é, pela palavra do fiador, “mediante sua fala, se dá uma identidade compatível com o mundo que se supõe que ele faz surgir em seu enunciado” (MAINGUENEAU, 2005b, p. 73).

Essas análises evidenciam um processo de incorporação pelo qual a revista assume aquilo que diz, isto é, ela mostra na prática sua própria adesão ao discurso que veicula. No entanto, essa incorporação pode ser percebida, também, na maneira como a revista se constitui como um todo. A dinâmica da diagramação, a escolha de títulos e *leads*, as imagens, as analogias dos títulos são igualmente representativas da busca por essa adesão. E nem poderia ser de outro modo, já que o *ethos* discursivo, de acordo com Maingueneau (2005b) se constitui em mais uma instância discursiva e, como tal, está subsumido pela semântica global.

Para avançar na análise do *corpus*, passo, a seguir, a construir um modelo que permita descrever o espaço interdiscursivo entre as formações discursivas que, como vimos, encontram-se em oposição.

### 3.9 A CONSTRUÇÃO DO MODELO SEMÂNTICO

Na proposta de modelo semântico formulada por Maingueneau (1984), o discurso é concebido enquanto uma rede de interação semântica que define um processo de *interincompreensão* generalizado. O modelo semântico se constitui numa grade de semas que, num mesmo movimento, define o desentendimento recíproco. Como seria de esperar, não se trata de considerar a análise do vocabulário numa relação direta com o funcionamento discursivo, “tal palavra pertence a tal discurso”, já que uma mesma palavra pode ser apropriada por várias formações discursivas. No entanto, diz o autor:

As análises lexicográficas elaboradas sobre o discurso mostraram muito bem o interesse que apresenta a construção de redes fundadas sobre a tomada em consideração das dimensões paradigmáticas e sintagmáticas e sobre uma combinação do aspecto quantitativo e do aspecto qualitativo (MAINGUENEAU, 2005a, p. 84).<sup>39</sup>

A noção de interação semântica implica um trabalho de interincompreensão generalizada, que se verifica pela existência de várias posições enunciativas, para as quais

Não há dissociação entre o fato de enunciar em conformidade com as regras de sua própria formação discursiva e de “não compreender” o sentido dos enunciados do Outro; são duas facetas do mesmo fenômeno. No modelo, isso se manifesta no fato de que cada discurso é delimitado por uma grade semântica que, em um mesmo movimento, funda o desentendimento recíproco (MAINGUENEAU, 2005a, p.103).

À posição discursiva está associado um dispositivo que faz com que ela possa “interpretar” os enunciados de seu Outro, traduzindo-os nas categorias do registro negativo do seu próprio sistema. O efeito resultante disso é o fato de que o enunciado do Outro só é “compreendido” no interior do fechamento semântico do discurso-intérprete: “para constituir e preservar sua identidade no espaço discursivo, o discurso não pode haver-se com o Outro como

---

<sup>39</sup> O trabalho ao qual MAINGUENEAU se refere é sua tese de doutorado *Sémantique de la polemique, Du discours à l'interdiscours*, Paris X, 1979.

tal, mas somente com o simulacro que constrói dele” (MAINGUENEAU, 2005a, p. 103).

No artigo *Réseaux d'associations et mots clé en analyse du discours*<sup>40</sup>, Maingueneau (1982) apresenta o relato da construção do modelo semântico, com o qual estabeleceu as redes semânticas que permearam a polêmica entre o jansenismo e o humanismo devoto. O autor partiu da hipótese de que existia uma incompatibilidade semântica essencial entre os dois discursos e, com essa idéia, foi possível construir a “gramática” profunda dessa incompatibilidade:

Um sistema de semas, de atores e de relações elementares permite caracterizar em um mesmo movimento cada um desses dois universos semânticos antagonistas, assim como sua interação. Foi então que interveio a proximidade lexicológica; ela permitia, às vezes, oferecer uma validação interessante a um modelo abstrato e a construir um patamar intermediário entre esse modelo e a diversidade superficial muito grande dos textos (MAINGUENEAU, 1982, p. 3).

Assumindo um ponto de vista “heurístico muito restritivo”, o autor afirma que se pode obter um *corpus* rentável ao selecionar os adjetivos que mantêm entre si relações de parassinonímia<sup>41</sup>. Tomando um texto inicial, o autor seleciona os adjetivos e define uma amostra com as quais constitui dois conjuntos de adjetivos que se opõem e que servirão de base à totalidade do *corpus*. Seu interesse é buscar uma aproximação tanto qualitativa (trata-se de estabelecer uma rede de *associação* de termos) como quantitativa (frequência numérica dos termos) do léxico, permitindo-lhe “corrigir o que cada um desses critérios pode ter de enganador, se considerado isoladamente” (MAINGUENEAU, 1982, p. 4).

A escolha dos adjetivos é justificada pelo autor por apresentar “um interesse heurístico seguro”, pois permite alcançar “o nível das oposições semânticas elementares que dão suporte ao conjunto do discurso”. O uso dos substantivos concretos é descartado porque, segundo o autor, poder-se-iam encontrar “unidades de conteúdo ideológico forte, que fariam intervir outros pressupostos (dogmáticos, históricos)”, diferentemente dos adjetivos que “parecem do

---

<sup>40</sup> Artigo publicado no *Cahiers de lexicologie*, 1982-I.

<sup>41</sup> Os autores da 1ª metade do séc. XVII, período ao qual correspondem os textos que fazem parte do *corpus*, associavam, com frequência, aos nomes vários adjetivos parassinônimos. Para aumentar o *corpus* e não ser prisioneiro de restrições sintáticas de superfície, o autor integra também os nomes abstratos e os advérbios, se eles estão associados em seqüências parassinônimas do mesmo tipo (humilde/humildade/humildemente).

lado de fora das significações essenciais” (MAINGUENEAU, 1982, p. 5).

Os textos analisados neste trabalho não apresentam, evidentemente, as mesmas características do *corpus* que deu origem ao modelo de Maingueneau (os conjuntos parassinonímicos de adjetivos), mas isso não me impede de pensar numa adequação de sua proposta a outra realidade. Trata-se, igualmente, de assumir um ponto de vista heurístico, visando a atingir o nível das oposições semânticas elementares sobre as quais se constitui o discurso, para privilegiar o interdiscurso. Não custa lembrar que, para Maingueneau (2005a, p. 38), a identidade de um discurso se constitui pelas relações interdiscursivas, isto é, pelas relações (de atração e rejeição) que cada discurso mantém com seu “Outro”. Esse é o fulcro da rede semântica. A seguir, apresento as linhas gerais do modelo.

Assumindo, assim como o autor, a idéia de uma incompatibilidade semântica essencial, a partir de uma certa “intuição”, facilmente construída pela leitura dos dados e pela constatação de que VOCÊ SA. apresenta, com muita insistência, matérias sobre qualificação profissional, construí um *corpus* inicial, formulando a questão: *Qual a qualificação necessária para atuar no mercado corporativo atual?* A seguir, selecionei alguns textos das primeiras edições da revista, isto é, textos de um momento em que essa publicação se empenhava em firmar sua identidade junto aos leitores. Neles, busquei os sintagmas predicativos que contivessem adjetivos, nomes abstratos e advérbios que respondessem à pergunta formulada.

Com esses dados iniciais, foi possível construir dois conjuntos antagônicos de semas com os quais todos os demais textos se encontram em relação, ou como “aliados” – os semas reivindicados, os positivos – ou como “rejeitados” – os semas recusados, os negativos. Há, então, uma posição de conjunção (sinonímia) e outra de disjunção (antonímia). Sob essa perspectiva, passo, a seguir, a recuperar as redes semânticas que compõem o vocabulário do discurso sobre as relações de trabalho no mercado corporativo. Abaixo estão transcritos os textos nos quais me apoiei para a construção do modelo.

Devo esclarecer, ainda, que, mesmo não sendo objeto deste estudo, o discurso antagônico à formação discursiva analisada aqui *está* presente, uma vez que a relação com o Outro é constitutiva, isto é, “não existe relação polêmica ‘em si’: a relação com o Outro é função da relação consigo mesmo” (MAINGUENEAU, 2005a, p. 108).

### 3.10 CARACTERÍSTICAS NECESSÁRIAS PARA O NOVO PROFISSIONAL

#### TEXTO 8

PROCURAM-SE EXECUTIVOS QUE ENTENDAM DE TUDO<sup>42</sup>.

Acaba de sair do forno uma pesquisa que interessa a todo executivo preocupado em ter sucesso no mercado globalizado (...). O estudo concluiu que as empresas estão procurando hoje executivos pró-ativos, hábeis nas relações interpessoais, coordenadores de trabalhos em equipe, motivados, negociadores, éticos, íntegros, dotados de visão estratégica, capazes de liderar, conhecedores de sua empresa, focalizados no resultado e com capacidade de decisão. As atitudes ou valores considerados pelos entrevistados como as mais importantes foram, pela ordem: predisposição à negociação e para correr riscos, criatividade, flexibilidade, motivação, intuição (VOCÊ SA., abr. 1998).

#### TEXTO 9

VOCÊ TEM VOCAÇÃO PARA O TRABALHO QUE FAZ?

Nunca os negócios ofereceram tantas opções de carreira às pessoas como agora. Há dez anos, quando você aceitava um emprego, fazia o que mandavam. Havia uma brincadeira que dizia que a sigla IBM significava “I’ve been moved”. Era a empresa que direcionava sua carreira. Você se especializava em uma área determinada pela empresa e nela permanecia praticamente por toda sua vida profissional. Se quiser um exemplo concreto de como a vida profissional das pessoas mudou, imagine uma árvore: há 10 ou 20 anos você era contratado por uma empresa, criava raízes e permanecia lá. Hoje, a imagem da árvore foi substituída pela de um surfista sobre uma prancha: você está sempre em movimento e deve estar preparado para cair na água várias vezes e saber que precisa subir novamente na prancha para pegar a próxima onda (VOCÊ SA., dez. 1998, p. 44).

---

<sup>42</sup> Matéria publicada na 1ª edição da VOCÊ SA. na Seção Ponto de Partida. Essa edição foi considerada uma edição piloto, uma espécie de teste para checar como o público aceitaria a nova publicação.

## **TEXTO 10**

### **PREPARE-SE PARA O FUTURO.**

O tema sobre o qual vamos tratar aqui diz respeito a sua sobrevivência no mercado de trabalho do novo milênio. Um mercado de trabalho que cada vez mais vai implodir todos os conceitos que você aprendeu (e praticou) até agora sobre emprego, carreira e sucesso. Como diz o renomado professor C.K. Prahalad, da Universidade de Michigan, nos Estados Unidos, daqui para a frente você vai ter de escolher: ou mudanças profundas ou morte lenta. O problema é que essas mudanças profundas têm de acontecer dentro de você. Isso implica ser um tanto quanto rebelde, insubmisso, revoltado, teimoso, desobediente. Precisa ter peito para lutar contra o que está errado e, claro, muita coragem para mudar. Vai ter de cultivar a ética como valor pessoal. Vai ter de ser global. E também ter disposição para aprender sempre a capacidade para liderar pessoas. (...) Para garantir a sobrevivência no mundo corporativo do próximo milênio você vai ter de rebolar (...) Os novos executivos precisam entender o cenário global e ao mesmo tempo agir nos detalhes. Eles precisam ser perseverantes para fazer as coisas acontecerem. Eles precisam ser fortemente orientados para resultados. Eles precisam ser profundamente comprometidos com os valores e padrões – da empresa e deles mesmos. E precisam ter uma saudável quantidade de humildade, coragem e humanidade. Ser saudável, ser cidadão, ser curioso, ser guerreiro e ser bem-humorado (VOCÊ SA., nov. 1998, p. 36).

## **TEXTO 11**

### **QUANTO VOCÊ VALE?**

Há 15 anos atrás (...) os critérios de avaliação eram outros. O lado técnico tinha um peso muito forte. Bastava ter competência, conhecer bem um assunto a pôr a mão na massa. O tempo de serviço também: as pessoas iam tendo aumentos salariais na inércia. (...) Antes, um profissional em começo de carreira estava lá – estivesse onde estivesse – para aprender. Era tudo muito rígido, com qualidades e competências bem definidas (VOCÊ SA., abr. 1999, p. 36).

## **TEXTO 12**

### **HÁ UMA REVOLUÇÃO POR AÍ!**

Se o jardineiro ou o pintor faz uma bobagem hoje, o cliente poderá não querê-lo de volta amanhã. Ele já era! Isso não acontecia aos funcionários de colarinho

branco nos paraísos das grandes empresas. Agora acontece! Há mais um aspecto, e farei referência a ele de forma um tanto depreciativa: é o que chamo de fenômeno da falsa nostalgia por trabalhos desprezíveis. Ou: “Bons tempos aqueles em que podíamos nos sentar no 42º andar do prédio da empresa, das 9 às 5, passando memorandos do lado esquerdo da mesa para o lado direito...40 anos se passaram”. Uma vida? Acho isso desprezível (VOCÊ SA., abr. 1998, p. 76).

Embora os textos não representem senão uma ínfima parte do *corpus* analisado, eles concentram os semas pelos quais se constitui o *processo de interincompreensão regrada* do atual discurso sobre as relações de trabalho. Esse discurso põe em funcionamento uma formação discursiva que, na condição de discurso-agente, só poderá “traduzir” seu Outro através das “categorias do registro negativo do seu próprio sistema” (MAINGUENEAU, 2005a, p. 103-105). Para o autor, a *interincompreensão* não pode ser creditada a eventuais mal-entendidos, mas se relaciona a “um mecanismo necessário e regular, ligado à constituição de formações discursivas que remetem, para além delas mesmas, a descontinuidades sócio-históricas irreduzíveis”.

Desse conjunto de textos, mesmo sendo necessário um certo ajustamento, posso extrair os semas que definem, no espaço discursivo, os termos que descrevem a maneira como essa formação discursiva traduz as relações de trabalho anteriores, constituindo-se em uma rede sinonímica.

De fato, as seqüências selecionadas a seguir produzem o efeito de um *simulacro*, proporcionado pela *anulação* do Outro, à medida que é traduzido de “forma invertida”:

**S1** - *Há dez anos, quando você aceitava um emprego, fazia o que mandavam.*

Na situação anterior, o profissional limitava-se a obedecer (era subordinado) – (+*autoritarismo*), (+*subordinação*).

**S2** - *Era a empresa que direcionava sua carreira.*

A carreira era determinada pela empresa, o profissional não tinha responsabilidade por ela – (+*dependência*).

**S3** - *Você se especializava em uma área determinada pela empresa e nela permanecia praticamente por toda sua vida profissional.*

O indivíduo era especialista em uma área, isto é, tinha atribuições bem definidas (+limitação), determinada pela empresa (+dependência), por toda a vida (+imobilismo).

**S4** -... *criava raízes [na empresa] e permanecia lá.*

Raízes (+imobilismo).

**S5** - *O lado técnico tinha um peso muito forte. Bastava ter competência, conhecer bem um assunto a pôr a mão na massa.*

*A técnica era mais importante (+qualificado), (+competência), conhecer bem um assunto (+limitação).*

**S6** -... *as pessoas iam tendo aumentos salariais na inércia.*

As empresas eram benevolentes (+paternalismo), (+inércia).

**S7** - *Antes, um profissional em começo de carreira estava lá – estivesse onde estivesse – para aprender.*

Aprender no trabalho (+experiência).

**S8** - *Era tudo muito rígido, com qualidades e competências bem definidas.*

(+rigidez), (+definição).

**S9** - *Se o jardineiro ou o pintor faz uma bobagem hoje, o cliente poderá não querê-lo de volta amanhã. Ele já era! Isso não acontecia aos funcionários de colarinho branco nos paraísos das grandes empresas.*

As empresas eram benevolentes com os erros (+paternalismo)

**S10** -... *trabalhos desprezíveis. Ou: Bons tempos aqueles em que podíamos nos sentar no 42º andar do prédio da empresa, das 9 às 5, passando memorandos do lado esquerdo da mesa para o lado direito ... 40 anos se passaram. Uma vida? Acho isso desprezível.*

As empresas eram coniventes com a mediocridade (+burocrata)

A mediocridade é desprezível (+desprezível).

Esses enunciados apresentam um panorama bastante desfavorável, poderia dizer até mesmo desumano, das relações de trabalho anteriores, marcadas pela separação entre o “pensar” e o “fazer”. Nesse panorama, os indivíduos não pensam, obedecem, não criam, perpetuam, e assim por diante. Trata-se, nos termos de Maingueneau (2005a), de configurar o simulacro de um discurso anterior, que, embora não seja analisado aqui, pode ser percebido. Esses enunciados definem uma posição de antagonismo quando se consideram aqueles que afirmam como deve ser o novo profissional. Os executivos devem ser, por exemplo, *líderes, motivados, negociadores*; devem ter *predisposição ao risco, capacidade de decisão, criatividade, flexibilidade, intuição ...*, qualidades que visivelmente se opõem a outro discurso.

Esses textos são, salvo engano, uma excelente amostra da constituição de uma vertente discursiva neoliberal sobre o trabalho, que se constitui na oposição a um quadro anterior. Analisando os enunciados que reivindicam a necessidade de mudança, tem-se, por suas relações de sinonímia (por exemplo, aproximei a *insubmisso* os termos *rebelde e revoltado*), os seguintes grupos:

- Pró-ativo: tem iniciativa, automotivado, decidido, criativo, curioso, questionador, autônomo, capaz de decidir, perseverante, corajoso (gosta de correr riscos), intuitivo e competente.
- Flexível: adaptável, habilidoso, negociador, estratégico, global, bilíngüe (ou poliglota), generalista (focado em várias coisas).
- Líder: grande capacidade de trabalhar em grupo, motivador.
- Insubmisso: rebelde, revoltado, teimoso, guerreiro.
- Compromissado: ético, cidadão, íntegro, boa índole, bom caráter.
- Bem-humorado: saudável, sempre bem disposto e de bem com a vida.

A partir desses agrupamentos, reuni os semas reivindicados – os positivos – e, em seguida, os recusados – os negativos, que se constituem numa rede antonímica. Deve-se salientar

que o primeiro grupo funciona como discurso-agente, ou seja, aquele que se encontra na condição de “tradutor”, de construtor do simulacro, enquanto o segundo é o discurso-paciente, aquele colocado pelo primeiro na condição de traduzido. O quadro que se origina dessa relação entre os dois conjuntos é, então, o seguinte:

Grade de leitura da formação discursiva do capitalismo flexível, sobre as características profissionais reivindicadas e as rejeitadas.

CARACTERÍSTICAS PROFISSIONAIS NO CAPITALISMO FLEXÍVEL (situação A – semas reivindicados, registro positivo).	CARACTERÍSTICAS PROFISSIONAIS ANTERIORES AO CAPITALISMO FLEXÍVEL (situação B – semas rejeitados, registro negativo).
PRÓ-ATIVO (iniciativa, autonomia, motivação, capacidade de decisão)	DEPENDENTE (subordinado, servidor, aprende pela experiência no trabalho)
COMPETENTE (atualizado, pós-graduado, inteligente, estrela)	TÉCNICO (graduado, experiente, mediano)
LÍDER (capacidade de trabalhar em grupo, inspirador, decidido)	CHEFE (autoritário, individualista, personalista, centralizador)
FLEXÍVEL (negociador, estratégico, global, generalista, bilíngüe, adaptável, esperto)	RÍGIDO (cria raízes, hierárquico, rotineiro, burocrata, cumpre longos períodos de serviço, atribuições bem definidas, enjaulado)
INSUBMISSO (rebelde, revoltado, desobediente)	SUBMISSO (subordinado, “serviçal”, obediente, paternalista, trabalhos desprezíveis)
AGUERRIDO (corre riscos, guerreiro, corajoso)	SEGURANÇA (não arrisca)
PERSEVERANTE (teimoso)	ACOMODADO (é a empresa que cuida da sua vida profissional)
CÚMPLICE	LEAL

Esses termos, assim relacionados, formam um quadro geral que se constitui numa referência de leitura para a totalidade dos dados. É a partir dele que se pode situar o *corpus* em toda a sua extensão, independentemente do nível do discurso que esteja em foco. São as relações de sinonímia e a confrontação antonímica que estabelecem as regulações específicas do discurso.

Para Maingueneau (1982, p. 7), a constituição de um *corpus* a partir desse quadro deverá assegurar duas condições importantes: a primeira é a de que ele seja numericamente importante (sobre o plano da variedade lexical, frequência absoluta) e bem repartido, o que indica que esses poucos lexemas iniciais nos colocam em face da mais densa das redes semânticas do discurso. A segunda é que os dois conjuntos tenham uma intersecção nula, ou muito reduzida:

É um sinal que prova que o texto se baseia efetivamente sobre um duplo registro. De fato, os resultados vão nessa direção, mas fazendo aparecer um desequilíbrio dos números em favor dos termos “positivos” (...). O que o texto afirma ocupa um espaço mais considerável do que aquilo que ele rejeita.

Nos dados analisados, há pelo menos uma situação em que se poderia pensar, se não em termos de intersecção, pelo menos num tipo de imbricação entre as duas posições. Trata-se do termo *competência* (ou correlatos) que, como seria de esperar, pertence aos dois domínios. Seria muito difícil imaginar alguém que, falando sobre trabalho, defenda a incompetência. Para que não se confundam os lugares dos quais se fala, sempre que há referência à competência ela precisa ser especificada, como em:

O lado técnico – coisas objetivas e fáceis de comprovar, como ter diploma de uma boa faculdade, conhecer informática e falar outra língua – virou obrigação e pré-requisito. É preciso saber mais. Pois bem, quais os novos requisitos que fazem as portas se abrirem e o tapete vermelho se estender em direção à diretoria? Hoje, as boas empresas esperam que um profissional trabalhe em equipe, saiba ouvir, tenha criatividade, arrojo, agüente pressão, goste de inovações e desafios, saiba liderar, motivar a equipe, tenha carisma, adapte-se rapidamente a mudanças, consiga surpreender, e por aí afora (VOCÊ SA., nov. 1998, p. 36).

O mundo exige cada vez mais das empresas e as empresas exigem cada vez mais das pessoas. Só os melhores sobrevivem – e ser o melhor hoje é muuuuuito mais

do que ser o melhor antes. Ser competente é apenas um dado elementar de uma fórmula que inclui estar atualizado, trabalhar em equipe e por aí fora. É preciso falar duas, três línguas para se afinar com as exigências de um mercado onde há pouco lugar para os “mais-ou-menos” (VOCÊ SA., nov. 1998, p. 50).

Nos dois casos, é recorrente a necessidade de explicitar que a competência se define atualmente de uma forma diferente. Assim, uma boa formação que permita atuar em uma área determinada não é mais suficiente, ainda que continue sendo necessária. O discurso precisa garantir que a “competência”, em cada um dos registros, não seja confundida. No novo contexto, muitas características da concepção anterior são negadas, mas o sentido de competência é apenas atualizado, ou seja, no mundo do trabalho, hoje, não há mais lugar para os competentes *mais-ou-menos*. Para que o termo *competente* seja utilizado, ele precisa ser situado num outro patamar, diferente daquele em que se encontra na formação discursiva antagonista. A seguir, apresento uma análise em que se vê o funcionamento discursivo do modelo.

### 3.11 FLEXIBILIDADE *VERSUS* RIGIDEZ

Na análise dos textos que proponho a seguir, é possível constatar a emergência das características das novas demandas na esfera do trabalho corporativo<sup>43</sup>. Pode-se, nos textos “Unidos não venceremos!”<sup>44</sup> e “Minha mesa sumiu!”, apreender como se processam as relações de autoridade e poder, e como estas se relacionam com os aspectos da autonomia e da flexibilidade.

#### **TEXTO 13 - *Unidos não venceremos!***<sup>45</sup>

Nossa nova chefe é centralizadora, não passa informações, não confia no time e quer aprovar tudo (até a quantidade de ar que cada um respira). É agressiva, não

---

<sup>43</sup> Esta análise foi apresentada no 50º GEL, sob forma de comunicação *Flexibilidade e rigidez: uma prática discursiva sobre o trabalho*.

<sup>44</sup> Nessa seção são respondidas, por especialistas, cartas de leitores que buscam aconselhamento profissional.

<sup>45</sup> Carta enviada por um grupo de leitores à seção *Sala de Coaching*, espaço destinado a “ajudar a resolver dúvidas sobre o dia-a-dia do trabalho”.

tem marido nem família e vive para o trabalho. O pior é que o chefe dela acha que está tudo ótimo, pois os resultados continuam bons. O que fazer? *Equipe de desesperados*. (VOCÊ SA., maio 2000, p. 25).

#### **TEXTO 14**<sup>46</sup>

A chefe de que vocês falam mais parece um capataz do que um líder de alta performance. Mal sabe ela que, se essa situação persistir, vai perder totalmente a confiança da equipe e cair em sua própria armadilha: se só ela quer tomar decisões, todos irão embora às 6 da tarde; se ela quer controlar tudo, a equipe vai enchê-la de gráficos e relatórios e não vai correr risco nenhum; se ela é agressiva, o grupo se limitará a obedecer para deixá-la mais tranqüila. Ela vai trabalhar muito mais do que todo mundo e será mais ou menos como o Zorro, que sempre aparecia quando existia um problema – ou melhor, uma chance para brilhar – e resolvia tudo sozinho. O que ele queria era deixar sua marca para que todos o reconhecessem como um fenômeno” (VOCÊ SA., maio 2000, p. 25).

#### **TEXTO 15 – MINHA MESA SUMIU**<sup>47</sup>...

... e sumiram também as divisórias, o cartão de ponto e até o chefe. É assim o escritório não territorial do grupo Semco. (...) O espaço decorado em tons claros, abriga geladeira, máquina de capuccino e alguns apetrechos de cozinha. Ali, à vontade em mesinhas de bar, vários grupos conversam animadamente. Parece o local apropriado para a pausa do cafezinho. Também é – mas definitivamente não é essa sua principal utilização. Se o visitante olhar atentamente, logo descobre tomadas para conexão de telefone e computador espalhadas por todos os lados. (...) A informática abre para as pessoas a possibilidade de fazerem seu trabalho em qualquer lugar, a qualquer hora, libertando-as das restrições de tempo e espaço dos empregos tradicionais (VOCÊ SA., out., 2001, p. 58).

Esses textos apresentam um quadro significativo das alterações ocorridas no mundo do trabalho, já aludidas. No primeiro deles, a chefe em questão é duramente criticada por sua equipe por ser *centralizadora* (não confia no time, não passa informações, quer ter o controle de tudo). Ela parece representar, para seus subordinados, a figura do antichefe (e também a da mulher frustrada, já que *nem família tem*). Confirmando essa idéia, o consultor da revista avalia o

---

<sup>46</sup> Resposta do consultor em Desenvolvimento da Organização.

<sup>47</sup> Trecho da matéria *Minha mesa sumiu...*

seu trabalho mais como o de um *capataz* do que como o de um *líder de alta performance*. As atitudes da chefe são percebidas por ele como as de alguém que não exerce uma liderança aceitável, situação que provoca a ameaça: se insistir nesse comportamento *vai perder a confiança da equipe e cair na própria armadilha*.

Os leitores que pedem ajuda desconsideram a qualidade do próprio trabalho que realizam na equipe, preferindo “acusar” o modo como o trabalho é conduzido. Mas, do que, efetivamente, queixam-se esses leitores “desesperados”, se os resultados apresentados pela equipe, a despeito da péssima conduta da chefe, continuam bons? Para responder a essa questão, é necessário começar pela análise dos enunciados do texto 14<sup>48</sup>:

*Se só ela quer tomar decisões, todos irão embora às 6 da tarde...*

A falta de autonomia produz o descomprometimento com o trabalho; não importa que determinada tarefa não tenha sido concluída, os funcionários vão se limitar a cumprir horários.

*Se quer controlar tudo, a Equipe vai produzir gráficos e relatórios em profusão, sem correr nenhum risco ...*

A centralização faz com que a equipe se limite a realizar suas tarefas de modo rotineiro.

*Se é agressiva, o grupo se limitará a obedecer para deixá-la tranqüila...*

O autoritarismo impede a motivação para criar outras formas de resolver problemas.

*Ela vai trabalhar mais que todo mundo e será mais ou menos como o Zorro, que sempre aparecia quando existia um problema... para deixar a sua marca.*

O personalismo não vai permitir o crescimento de lideranças em potencial. ... (VOCÊ SA., maio, 2000, p. 25).

Os enunciados analisados permitem pensar no funcionamento de um discurso que agencia dois domínios: um, que considera os pressupostos de uma antiga concepção sobre a organização do trabalho, e outro, no qual se desenha “o novo”. A antiga concepção sobre a organização do trabalho é destituída de qualquer “positividade” (falta de autonomia, centralização, repetição), assinalando sua superação por uma outra, consagrada pela autonomia, descentralização e liberdade. Provoca-se, então, o deslocamento necessário para a constituição

---

<sup>48</sup> Resposta de Pedro Mandelli, consultor em Desenvolvimento da Organização.

daquilo que Maingueneau (2005) chamou de *simulacro* de outro discurso (o do modo de organização tradicional do trabalho).

Esse deslocamento torna visível uma oposição na qual o discurso “traduzido”, por assim dizer, encontra-se em nítida desvantagem (centralização, autoritarismo, personalismo). E nem poderia ser diferente, já que, de acordo com Maingueneau (2005, p. 22),

O conflito não vem acrescentar-se, do exterior, a um discurso de direito auto-suficiente, ele está inscrito nas suas próprias condições de possibilidade. Nesse nível, o sentido não remete a um espaço fechado dependente de uma posição enunciativa absoluta, mas ele deve ser apreendido como circulação dissimétrica de uma posição enunciativa a outra.

Essas alterações das relações de trabalho são igualmente visíveis no texto 15, que exhibe o novo ambiente de trabalho do qual *desaparecem a mesa de trabalho, as divisórias, o cartão ponto e até o chefe e surgem espaços em tons claros, conversas animadas, liberdade de ação.*

As estruturas organizacionais das corporações deixaram de ser rígidas (*o chefe sumiu ...*), tornando-se necessário que as pessoas assumam também outra atitude, sob pena de cair na armadilha da diminuição da produção, da perda do emprego ... A conformação desse discurso põe em evidência o funcionamento de uma competência discursiva que vai reordenar a noção de competência para o mundo corporativo. Ser competente é trabalhar em equipe, participar das decisões, ser agressivo (nas questões de trabalho, não no trato com as pessoas), enfim, dispor-se para o trabalho, adequando-se às novas circunstâncias, características que escapam à chefe citada no texto 13.

Essas análises evidenciam uma posição que desloca o vínculo do poder para o da autonomia, o da rigidez para a flexibilidade, em todos os níveis. Autonomia e flexibilidade, dadas pelas próprias condições de trabalho (trabalhar no lugar que preferir, em horários flexíveis, chefes que não aparecem, ou, pelo menos, não atrapalham etc.), isto é, a própria organização física das empresas funciona como um indicador do discurso assumido.

Essas condições permitem a diluição de um poder centralizador e ajudam a criar a idéia de que cada indivíduo, em particular, é uma espécie de célula de poder autogerida, a própria

marca do individualismo. Nessa perspectiva, os eventuais “riscos” são menos importantes do que a possibilidade de gratificação: “deixar a própria marca”, tornar-se, como disse um dos enunciadores, “um Zorro” moderno.

Diante desse quadro, como é que se pode avaliar a extensão do que significa, por exemplo, *trabalhar em equipe*? A meu ver, essa aparente contradição pode ser explicada pelo fato de que o rompimento com o passado afirma, no atual discurso sobre a organização do trabalho, a matriz de uma nova ética, baseada no *trabalho em equipe* e na *adaptabilidade às circunstâncias*, ou flexibilidade. Uma nova ética do trabalho estaria sendo gestada, mas ela não pode ser entendida a partir daquilo que se mostra como “legível” nas superfícies dos discursos. Na verdade, o que parece uma grande mudança pode não ser nada além do *mesmo* degenerado:

O trabalho em equipe é a ética de trabalho que serve a uma economia flexível. Apesar de todo o arquejar psicológico da administração moderna sobre o trabalho de equipe no escritório e na fábrica, é o etos de trabalho que permanece na superfície da experiência. O trabalho de equipe é a prática de grupo da superficialidade degradante. As equipes são temporárias, as pessoas não se conhecem, as tarefas também são temporárias, e depois de cumpridas, as equipes são desfeitas. A equipe, ou o trabalho em equipe, é uma ficção: o que importa é o que cada um pode render em termos individuais” (SENNETT, 1999, p. 118).

Para Sennett (1999, p. 132), trata-se, na verdade, de um jogo determinado pela negação da luta individual pelo poder:

Os administradores sabem que uma competição individual acirrada pode destruir o desempenho de um grupo. Assim, na equipe de trabalho moderna surge a ficção de que trabalhadores e chefes não são antagonistas; o chefe administra o processo do grupo. Ele ou ela é “líder” (...) o líder está ao nosso lado em vez de ser nosso governante. O jogo de poder é jogado de equipe contra equipe.

O que está em questão é a instituição de novas formas de controle, mais sutis, e, talvez por isso, mais eficientes. O indivíduo deve buscar a própria superação, sem prejudicar o grupo, o que significa também não prejudicar a empresa. A responsabilidade de um verdadeiro líder, o “líder de alta performance”, é incitar a agressividade do indivíduo no trabalho, mas de forma controlada, o que torna possível a ficção de que não há luta individual pelo poder

(inexistência de conflitos), e menos ainda de grupos.

O “sumiço das divisórias”, referido na matéria, é um exemplo que ilustra bem a sutileza dessa forma de controle. Não se trata apenas de trabalhar em um espaço mais amplo, mas de um espaço compartilhado por todos, o que indica, na verdade, mais controle de uns sobre os outros. Nessa circunstância, a presença do chefe deixa mesmo de ter importância.

A exigência da flexibilidade (que faltava à chefe do texto analisado), por exemplo, é tomada pelo discurso “traduzido”, agora numa posição de discurso-agente, num contexto muito diferente do que é posto na análise do consultor:

A sociedade hoje busca meios de destruir os males da rotina com a criação de instituições [empresas] mais flexíveis. As práticas da flexibilidade, porém, concentram-se mais nas forças que dobram as pessoas. A repulsa à rotina burocrática e a busca da flexibilidade produziram novas estruturas de poder e controle, em vez de criarem as condições que nos libertam (SENNETT, 1999, p. 53).

Para esse enunciador, a leitura da flexibilidade nas empresas tem um sentido oposto, isto é, não se nega a flexibilidade, mas também se afirma que ela, no contexto atual, tem um sentido diferente.

Considerando a argumentação apresentada pela revista em favor das mudanças nas relações de trabalho, no capitalismo flexível, especialmente no que tange àquelas necessárias ao comportamento dos indivíduos, trato, agora, da reflexão sobre os mecanismos empregados na construção de sua *identidade*, através de alguns processos de subjetivação.

## CAPÍTULO 4

### O CUIDADO DE SI E AS FORMAS DE SUBJETIVAÇÃO DO TRABALHADOR NO CAPITALISMO FLEXÍVEL

A mídia sempre ocupou papel significativo na construção social da realidade. Esse papel vem ganhando contornos cada vez mais dramáticos na conformação e difusão do discurso produzido pela sociedade pós-moderna, especialmente no que diz respeito às formas de construção das subjetividades. Para o pesquisador português João Carlos Correia, o tema do sujeito tem sido tratado na mídia de forma acentuada, através de um trabalho reflexivo, “debruçado sobre a estilização da relação consigo mesmo e com os outros” (CORREIA, 2001).

Proponho, a seguir, uma reflexão acerca dos mecanismos empregados pela revista VOCÊ SA. na produção de uma “identidade” para o profissional no capitalismo flexível. Nesse sentido, será necessário aprofundar a discussão em torno das *práticas pedagógicas* com as quais se constituem os processos de subjetivação.

## 4.1 PRIMEIRAS CONSIDERAÇÕES

No Capítulo 3 deste trabalho, descrevi uma prática discursiva, utilizando o referencial teórico da AD, mais especificamente o trabalho de Maingueneau (2005a), que confirma as exigências das demandas do capital nas relações de trabalho. Minha análise detectou, no funcionamento desse discurso, a necessidade que o capital tem de agir na própria subjetividade do indivíduo do trabalho, para legitimar e reforçar novas formas de gestão e organização.

Exige-se, nessa nova configuração, que os profissionais abandonem uma perspectiva marcada pela “rigidez” e pelo “paternalismo”, substituindo-a por uma outra, que demanda a “autonomia” e a “flexibilidade”, como evidenciou as análises dos enunciados da VOCÊ SA.. Sem uma mudança interior que dê conta dessa “transformação”, os indivíduos correm o risco de ser excluídos do mercado de trabalho.

Passo agora a examinar meus dados a partir de um ponto de vista que privilegia os procedimentos empregados na construção da prática discursiva da revista, com vistas à constituição de uma subjetividade para o indivíduo no trabalho.

Minha hipótese inscreve-se numa perspectiva que visa a identificar o papel desempenhado pela revista na produção da subjetividade, cujos valores se integram aos valores da sociedade na mesma medida que abandona a idéia de classe. Para isso, parto do princípio de que ela é construída nos moldes de um “manual” de práticas que funcionam como “dispositivos pedagógicos”, com os quais se quer produzir uma nova subjetividade para os profissionais.

Sob esse ponto de vista, será preciso considerar o trabalho desenvolvido por Foucault, em relação às técnicas de subjetivação, e destacado nas obras de Gregolin (2004), Larrosa (2002) e Fischer (1996), dentre outros. Trata-se de pensar de que modo o discurso sobre as relações de trabalho participa nesse processo, intensificando o poder sobre o qual se constitui o sujeito na sociedade atual, marcada, de um lado, pelo neoliberalismo e a globalização, e de outro, por uma necessidade nunca vista de estabelecer relações com a intimidade de personalidades, conforme já apontou Sennett (2001). É uma sociedade que vive cada vez mais preocupada com as confissões, as reminiscências e as intimidades.

Ainda que não se trate de recuperar a trajetória do trabalho de Foucault, é importante retomar algumas contribuições que julgo pertinentes para analisar o funcionamento de VOCÊ SA., enquanto um dispositivo pedagógico. Dentre tais contribuições, destacam-se as questões relacionadas aos processos de subjetivação.

## 4.2 FOUCAULT E A CONSTRUÇÃO DE SUBJETIVIDADES

Gregolin (2004) explora as relações de “diálogo” e de “duelo” que se estabeleceram na AD, entre o trabalho de Pêcheux e Foucault, ambos tributários de Althusser, ainda que as teses althusserianas tenham sido muito mais visíveis e constantes no trabalho do primeiro.

A controvérsia, repleta de idas e vindas, gira, inicialmente, em torno das divergências dos autores em relação ao marxismo e ao estruturalismo<sup>49</sup>, tendo como ponto de convergência o fato de que ambos comungavam de um mesmo desejo, o de extinguir as “pestes” do humanismo e do idealismo (GREGOLIN, 2004, p. 116).

Para Gregolin (2004, p. 130-131), a discordância entre os dois autores encontra-se no fato de que Pêcheux critica Foucault por ter abandonado “o conceito marxista da ‘contradição e da luta de classes’”, fato que o teria levado a utilizar, em substituição, as noções de “estatuto, instituição, estratégia, poder etc.”. Na base dessa crítica, segundo a autora, está a leitura diferenciada que os autores fazem das teses althusserianas dos aparelhos ideológicos e da interpelação ideológica, que permanecem como suporte no trabalho de Pêcheux e passam a ser instrumentais em Foucault, que substitui a *ideologia* e a *luta de classes* por uma *analítica do poder* através da microfísica.

---

<sup>49</sup> De acordo com Gregolin (2004), em *As palavras e as coisas*, Foucault afirma que as teses marxistas não se enquadram em qualquer outro lugar que não seja o século XIX, ou, “o marxismo está no pensamento do século XIX, como um peixe dentro d’água, isto é, em qualquer outro lugar ele deixa de respirar” (1968, p.116). Quanto aos estruturalistas, esse autor vê a substituição “no interior da história das ciências do ‘homem em si mesmo’ pelas ‘regras inconscientes’”, consagradas na episteme moderna pela confluência da lingüística, da etnologia e da psicanálise. Althusser, por sua vez, critica o estruturalismo, porque acredita que “a visão de Lévi-Strauss sobre as sociedades primitivas acoberta uma ‘ideologia etnológica de base rousseauiana’, isto é, ela tem em sua base a idéia do ‘bom selvagem’, o que remete diretamente para a concepção de que a sociedade primitiva é originária”.

Na análise da autora, o trabalho analítico de Foucault mostra seu interesse pelas relações entre o discurso e os poderes:

Ocupa lugar central, nesses estudos, a idéia de que, historicamente, desenvolveram-se *sociedades disciplinares*, nas quais o poder, exercido sobre os corpos, obedece a técnicas e mecanismos que organizam o sistema de poder e submissão (GREGOLIN, 2004, p. 131).

Com suas pesquisas, Foucault elabora a idéia de uma *microfísica* do poder, constituída, nas sociedades modernas, pelo assujeitamento do corpo por um poder ininterrupto que, por isso, passa a ser internalizado e naturalizado pelo sujeito. As sociedades, a partir do século XIX, submetem-se “a técnicas disciplinares (sobre o espaço, o tempo, a vigilância e o saber)” que garantem o adestramento e a subordinação. Para Foucault, a “disciplina” que permeia a sociedade permite o advento do “sujeito individual obediente aos hábitos, regras, ordens; uma autoridade que é exercida continuamente em volta e acima dele e que ele deve internalizar para funcionar automaticamente nele” (FOUCAULT, apud GREGOLIN, 2004, p. 133).

O sujeito trava *microlutas* que transcendem a idéia de um Poder único ao qual estaria assujeitado. A idéia de assujeitamento em Foucault não desconsidera a história, à medida que se impõe a presença das resistências que se dão no interior das sociedades, através de “um jogo entre discursos que seguem regras próprias às práticas discursivas de uma época; por isso não é o lugar abstrato de encontro entre uma realidade e uma língua, mas um espaço de confrontos materializados em acontecimentos discursivos” (GREGOLIN, 2004, p.134).

Em relação ao conceito de sujeito, Coracini e Gregolin<sup>50</sup> enfatizam que o próprio Foucault (1984)<sup>51</sup> afirma não ser o poder, mas o sujeito, que constitui o tema geral de sua pesquisa e que, para ele, em nossa cultura, os seres humanos se tornam sujeitos porque dispõem de tecnologias através das quais constituem a subjetivação e criam identidades. Dizem, ainda, as autoras que Foucault desenvolveu categorias com as quais se pode

pensar os liames que ligam, discursivamente, o sujeito e a identidade: já que os objetos não preexistem aos discursos, mas são por eles constituídos, a análise de

---

<sup>50</sup> O texto que cito aqui é parte do resumo do seminário *Michel Foucault: o sujeito, o discurso e a identidade*. Disponível em: <[http://pages.udesc.br/~f7hist/simptema\\_aprov.html](http://pages.udesc.br/~f7hist/simptema_aprov.html)> Acesso em: 10 de jul., 2005.

<sup>51</sup> *O sujeito e o poder*.

certas práticas discursivas típicas da modernidade pode revelar as tecnologias de construção de identidades em diferentes gêneros e suportes textuais; ao mesmo tempo, permite identificar as estratégias discursivas por meio das quais organizam-se as resistências contra a imposição de identidades. Essas questões podem ser abordadas, a partir de certas idéias foucaultianas, como a autoria, os procedimentos da ordem do discurso, as relações entre o saber e a genealogia do poder, as técnicas de si (...).

As práticas discursivas, para Foucault, constituem-se por um “jogo de prescrições que determinam exclusões e escolhas” e, por isso, não são “modos de fabricação dos discursos”, mas se definem através de “instituições (técnicas, jurídicas, escolares, etc.) que ao mesmo tempo as impõem e as mantêm” (GREGOLIN, 2004, p. 135).

Feitas essas breves observações, passo, a seguir, a considerar as *técnicas de si e os dispositivos pedagógicos*, com o intuito de analisar o funcionamento da revista como um “manual” que visa a produzir subjetividades. Para isso, vou me apoiar, principalmente, na discussão apresentada em Larrosa (2002).

### **4.3 AS TÉCNICAS DE SI E OS DISPOSITIVOS PEDAGÓGICOS**

Para Larrosa (2002, p. 54-56), o trabalho realizado por Foucault, a partir de *História da sexualidade*, articula-se, cada vez mais, sobre as questões éticas; seu interesse, nesse momento, “é a consideração das diferentes modalidades da construção da pessoa consigo mesma”. Nesse sentido, a produção pedagógica do sujeito passa a ser considerada do ponto de vista da subjetivação. A experiência de si, para Foucault, “não é um objeto independente que permaneceria imutável, através de suas diferentes representações, mas, antes, é a experiência de si que constitui o sujeito, o eu enquanto si mesmo (*soi, self*)”.

São as práticas pedagógicas que “constituem e medeiam certas relações determinadas da pessoa consigo mesma”; assim, “o sujeito, sua história e sua constituição como objeto para si mesmo seriam, então, inseparáveis das tecnologias do eu”, definidas por Foucault como práticas

que permitem aos indivíduos efetuar, por conta própria ou com a ajuda de outros, certo número de operações sobre seu corpo e sua alma, pensamentos, conduta, ou qualquer forma de ser, obtendo assim uma transformação de si mesmos com o fim de alcançar certo estado de felicidade, pureza, sabedoria ou imortalidade (FOUCAULT, 1990, p. 48).

É como base nessa retomada da teoria foucaultiana que Larrosa (2002, p. 57) passa a descrever a formulação dos dispositivos pedagógicos. Entende o autor que, à medida que a pedagogia tem um caráter constitutivo e que o ser humano mantém uma atitude reflexiva consigo mesmo, ele “não é senão o resultado dos mecanismos nos quais essa relação se produz e se medeia”. O autor define o dispositivo pedagógico

como qualquer lugar no qual se constitui ou se transforma a experiência de si. Qualquer lugar no qual se aprendem ou se modificam as relações que o sujeito estabelece consigo mesmo. Por exemplo, uma prática pedagógica de educação moral, uma assembléia, uma sessão de um grupo de terapia, o que ocorre em um consultório, em um grupo político, ou em uma comunidade religiosa, sempre que esteja orientado à constituição ou à transformação da maneira pela qual as pessoas se descrevem, se narram, se julgam ou se controlam a si mesmas.

Não se trata, afirma o autor, de considerar “uma prática como sendo dirigida ao autoconhecimento, como um mero espaço para o desenvolvimento do autoconhecimento”, mas “como produzindo formas de experiência de si nas quais os indivíduos podem se tornar sujeitos de um modo particular” (LARROSA, 2002, p. 57).

Tendo em vista minha hipótese de que a revista atua como um importante instrumento na constituição de uma nova subjetividade para os indivíduos inseridos no mundo do trabalho, passo a discutir algumas questões relacionadas à mídia e construção social.

#### **4.4 MÍDIA E CONSTRUÇÃO SOCIAL**

O sujeito contemporâneo está destinado à reflexividade; a vida na sociedade moderna obriga a constantes reexames e confrontos de condutas que levam o indivíduo a reformar frequentemente suas práticas sociais e seu caráter, na perspectiva de Giddens (1991). A fé no

homem e na ciência do Iluminismo, por diversas razões, como vimos anteriormente, não foi capaz de garantir a efetiva autonomia da ação humana.

Nas relações de trabalho, tem-se um processo, cada vez mais notável, de esfacelamento das narrativas de vida, orientadas pelas noções do tempo e do crescimento evolutivo profissional. Não há mais, por exemplo, uma história de trabalho a ser encerrada na aposentadoria, mas uma história começada e acabada a cada nova tarefa assumida no mundo do trabalho; a fragmentação do tempo e da própria vida profissional implica um retorno permanente ao recomeço, para o qual a experiência já não conta, conforme acentuou Sennett (1999).

Nesse contexto, as relações da mídia na constituição do sujeito mostram como esta chama a si a tarefa da espetacularização das formas de individualização: os indivíduos tornam-se os agentes prioritários da sua vivência, mediada hegemonicamente pelo mercado, que ganha força pela fraca resistência no universo sócio-cultural, como destacou Correia (2001).

Fischer (1996, p. 68), pensando nas formas de subjetivação com as quais nos defrontamos a todo momento, sugere que poderíamos estar vivendo uma situação próxima às investigadas por Foucault, em relação às *técnicas de si* na Antiguidade: “essa reflexão sobre os modos de existir e reger a própria conduta, segundo determinados fins que o homem fixa para si mesmo”. Para a autora, é intrigante o interesse obsessivo por aquilo que se entende por privado, quando “as coisas devem permanecer classificadas como ‘privadas’ e, desse reino, serem alçadas a públicas. Esse é o jogo”.

Fischer (1996, p. 68) destaca, ainda, que o trabalho de pesquisa de Foucault apóia-se na idéia de que se deve estabelecer

*como se instituiu um conhecimento de si, ou como se processou essa longa história de fazer do sujeito um objeto de conhecimento, pelo homem? E mais ainda: como esse fato de tornar o sujeito cognoscível foi se fazendo não só possível, como desejável e até indispensável para nós?*

No artigo *O estatuto pedagógico da mídia: questões de análise*<sup>52</sup>, Fischer afirma que o papel da mídia não é meramente o de veicular discursos; ela constrói discursos e produz significados e sujeitos. Nesse sentido, a autora analisa seu funcionamento a partir da emergência

---

<sup>52</sup> Disponível em: <[www.educacaoonline.pro.br/o\\_estatuto\\_pedagogico.asp](http://www.educacaoonline.pro.br/o_estatuto_pedagogico.asp)> Acesso em: 29 set. 2005.

de um *ethos* pedagógico.

São muitas as características em VOCÊ SA. que me levam a pensar em seu funcionamento ou, pelo menos, em grande parte dele, como um dispositivo pedagógico. Trata-se de um veículo de comunicação que, de plano, assume como “grande missão” ajudar no desenvolvimento profissional dos leitores, como salientou um articulista da revista. São também dignos de nota, sob esse aspecto, certos tipos de texto que a revista publica: as historinhas que narra, os conselhos sobre comportamento; em suma, pode-se localizar, de muitas formas, seu *ethos* pedagógico.

Partindo dessa constatação, da conformação teórica que acabei de referir e, ainda, da idéia de que os meios de informação e comunicação atuam fortemente na formação dos sujeitos sociais, passo a identificar nos dados de que forma as “técnicas de si” são construídas pela revista, como um processo pelo qual se dá a interpelação dos indivíduos, na constituição da nova subjetividade para o sujeito do trabalho.

Trata-se de descrever, tal como Fischer (2005), os dispositivos pedagógicos utilizados pela revista como um aparato discursivo, a partir do qual haveria uma incitação ao discurso sobre “si mesmo”, à revelação permanente de si, práticas que vêm acompanhadas de uma produção e veiculação de saberes sobre os próprios sujeitos e seus modos (assumidos e aprendidos) de ser. São estratégias de poder que estão presentes nos processos de publicização da vida privada e de pedagogização midiática.

Para visualizar o funcionamento desses processos, passo a identificá-los, no próximo item, nos dados selecionados para análise.

#### **4.5 ESQUEMAS ENUNCIATIVOS GERAIS DA REVISTA VOCÊ SA.**

A nova cenografia imposta pela atual conjuntura das relações de trabalho se constitui na oposição entre duas perspectivas totalmente diferenciadas: a primeira apresenta a idéia de um mundo no qual os trabalhadores simplesmente se submetiam às determinações de seus chefes,

não passando de meros reprodutores de tarefas. Essa concepção é ultrapassada por uma outra, na qual o trabalhador passa a ter autonomia, sendo totalmente responsável por sua carreira e seu futuro.

O funcionamento da revista, como já aponte, apresenta características que permitem pensar nela como um “manual”, cuja finalidade é de nortear os profissionais na busca pela sobrevivência no mercado de trabalho. São muitas as situações em que se pode identificar tais características:

Já estou fazendo acontecer, mas...

Você está em plena ação, mas a insegurança ainda bate muitas vezes. Será que foi o movimento certo? Será que ainda dá tempo de voltar ao que era? Nessa fase, será fundamental criar processos para deixar a chama viva. E usar suas competências para conquistar aliados no caminho. Fazer acontecer é também quebrar hábitos. Algo que é difícil, mas possível. Estamos cercados de pessoas que precisam mudar o que comem, fazer exercícios, alterar o modo de viver e não conseguem. (...) Se você quer dar uma guinada na carreira e na vida, será fundamental se descondicionar, transformar seu modelo mental (VOCÊ SA., ago. 2003, p. 75).

*Uma questão de postura*

Para garantir seu emprego hoje, é preciso mais, muito mais que apenas habilidades técnicas e uma boa formação: é preciso se comportar corretamente. Sim, parece básico – e é. Mas a experiência mostra que há um grande número de profissionais que ainda não se deram conta do quanto as atitudes erradas podem prejudicar a carreira (VOCÊ SA., maio 2000, p. 7).

Esses textos sintetizam grande parte do que é afirmado e reafirmado continuamente pela revista; o caráter prescritivo da necessidade da mudança interior fica patente: se não houver mudança, nada, ou o pior, acontecerá. É a partir dessa “ameaça” que o discurso normativo se desenvolve, muitas vezes, na forma de aconselhamento:

*Segunda feira feliz.*

Se você não gosta de seu chefe ou de seu trabalho (ou dos dois), fica difícil começar bem a semana. Mas, mesmo quando a situação não é tão dramática, a segunda feira costuma ser complicada para muita gente. Aqui vão cinco dias para driblar isso: 1) Estimule a cabeça no domingo à noite – atividades

intelectuais aquecem o cérebro (...); 2) Mexa-se – fazer exercícios físicos regulares melhora o humor. 3) Xô tristeza – estimule pensamentos positivos. 4) Acerte a agenda – reserve o primeiro horário do dia para fazer atividades prazerosas. 5) O poder do novo – uma idéia nova ajuda sua equipe a começar a semana mais motivada (VOCÊ SA., maio 2004, p. 47).

O caráter prescritivo e/ou pedagógico desses textos pode ser sentido na escolha do vocabulário – “fazer acontecer”, “precisam mudar”, “é preciso mais” – e na presença de verbos no modo imperativo – “estimule”, “mexa-se”, “acerte”. Essas formas indicam que o “discurso apresenta-se como autoritário: é o campo da necessidade, da certeza, do imperativo, das normas. O locutor procura manifestar um saber (explícito ou implícito) e obrigar o interlocutor a aderir ao seu discurso, aceitando-o como verdadeiro” (KOCH, 1987, p. 87).

Posso afirmar com segurança que a maior parte das matérias apresentadas, sejam entrevistas, dicas profissionais, depoimentos mantém sempre esse “tom” pedagógico-prescritivo. Além disso, é bastante surpreendente que haja, nos dados que analisei, poucas matérias que discutam criticamente o tema trabalho; não se trata nunca de falar *sobre* o trabalho, e sim de como controlá-lo, como torná-lo possível, definindo o que pode e o que não pode, como assinalou Foucault (1993, 2003). Assim, é visível que a revista não tem um interesse genuíno em discutir o tema, optando por enfatizar os riscos da não obediência às novas determinações das relações de trabalho, fato que redundava em mera prescrição e didatismo.

As entrevistas são sempre com pessoas que se destacam por assimilar as novas demandas do mercado de trabalho. Elas podem ter, inclusive, se dado mal, mas é imprescindível que tenham aprendido a lição, ou seja, a lição de como sobreviver no mercado profissional. Os títulos e os pequenos *leads* que apresentam as entrevistas deixam clara essa idéia:

*De Office-boy a milionário em 12 anos.* Adrian Coppieters foi para os Estados Unidos com 3000 dólares, ficou rico, perdeu tudo e voltou milionário (VOCÊ SA., nov. 2003, p.88-90).

Conheça a vida de Josino Garcia, um executivo de sucesso que tinha absolutamente tudo para dar errado. Infância pobre, vida dura. Mas superou os obstáculos e chegou lá mais uma vez (VOCÊ SA., nov. 1998, p.48-53).

A americana Rosabeth Moss Kanter está derrubando hierarquias, fronteiras e rigidez nas grandes empresas. Conheça algumas de suas idéias. As empresas que

não souberem inovar e derrubar a hierarquia estão com os dias contados – é o que diz a palestrante americana do momento (VOCÊ SA., maio 2000, p.86-89).

*Aprenda com um vencedor.* O que o executivo Henrique Meirelles, o executivo brasileiro mais bem-sucedido do momento, tem a ensinar a você sobre: liderança, estratégia, trabalho em equipe, busca de resultados. Henrique Meirelles chegou ao topo do mercado financeiro mundial. Seu segredo? Obstinação, trabalho e carisma (VOCÊ SA., mar. 2001, p. 40-47).

Uma matéria que ilustra bem o “espírito” de VOCÊ SA. é *O vôo do cisne*, que narra como um executivo transformou “uma tragédia numa história de sucesso”: Aos 3 anos, ele foi vítima de queimaduras que destruíram seu rosto.

O executivo José Luis Tejon Megido foi durante muitos anos um homem sem rosto. Vítima de queimaduras que destruíram completamente todos os tecidos de sua face, viveu dos 3 aos 17 anos internado em hospitais. Enfrentou mais de 100 cirurgias plásticas. O rosto foi sendo reconstruído aos poucos, parte por parte, por meio de pequenos enxertos de pele extraída da região da barriga e das pernas. (...) Hoje, com 51 anos e com as cicatrizes estampadas no rosto, Tejon não alimenta mais nenhum sentimento de revolta como no passado. Aprendeu a manter os olhos, que milagrosamente não foram atingidos pelas chamas, voltados para o futuro. E foi exatamente isso que o ajudou a construir uma carreira para lá de vitoriosa. (...) Tejon cresceu acreditando que fosse uma espécie de patinho feio. Sabia que estava longe de ser uma criança bonita e, por isso, não gostava de se olhar no espelho. (...) Descobriu aos 11 anos que havia sido adotado por aqueles que considerava, até então, seus pais biológicos. (...) Aos 17 anos, cansado dos longos meses de internação, decidiu dar um basta. De uma hora para a outra, a ficha caiu. Jamais teria seu rosto de volta. Era com aquele rosto marcado que deveria ir à luta. (...) Tejon se tornou, nos anos 80, um dos poucos homens de marketing no país especializado em agribusiness. Não demorou muito para chamar a atenção da Agrocere e receber proposta para mudar de emprego. (...) Durante 9 anos respondeu pelo comando de três empresas ... até chegar a diretor-geral do grupo Estado (VOCÊ SA., dez. 2003, p. 32-34).

A transformação dessa personagem (o patinho feio que vira cisne) se dá a partir do momento em que ele admite sua condição – desiste das cirurgias porque entende (*a ficha caiu*) que levará as marcas de queimadura para sempre –, isto é, ela *aprende* algo sobre si mesmo.

Na mesma direção, é muito comum que a revista apresente situações difíceis, histórias de superação, através de depoimentos pessoais, como um tipo de confissão. A matéria

*Eu fui peregrino* (VOCÊ SA., set. 1999, p. 78-80), cujo lead diz - *Um executivo que percorreu o celebrado Caminho de Santiago de Compostela fala do que aprendeu em sua jornada*, é um exemplo:

Contei a minha família sobre a decisão de escrever um livro, sobre o sabático e o propósito de percorrer o Caminho de Santiago. Eles me perguntaram se eu estava bem. Claro! Expliquei que iria fazer a viagem sozinho, já que se tratava de um processo que dizia respeito a mim mesmo. Tinha de levar sapatos que não machucassem e calção e bermudas confortáveis. Barganhei comigo mesmo para ser econômico. Um agasalho a mais perdeu em importância para uma lanterna e uma bússola. No fim a mochila pesava quase 10 quilos. Minha vida toda coube ali. Percebi, nesse processo, uma clara analogia com vida real, com o planejamento de uma carreira, por exemplo: todas aquelas exigências para se alcançar um objetivo, as estratégias para possíveis mudanças de rumo etc.

#### COM O PÉ NA ESTRADA (subtítulo)

Foi atravessando os Pirineus que surgiu meu primeiro desafio: dores infernais nas pernas. De novo, as comparações. Naquele momento eu era um *treinee*, cheio de ansiedades e dúvidas, todo atrapalhado. O cajado caía, explodiam bolhas nos meus pés e eu começava a me perguntar o porquê de estar ali. (...) Depois de alguns dias, reconhecia alguns progressos: já tinha a tarimba de um *treinee* Junior, prestes a virar *treinee* pleno. Dormia em albergues e pensões, no pasto, ao relento, em barraca, em estádio de futebol, em beliche e no chão. Não sabia onde ia dormir, com quem ia acordar, o que ia comer. Meu cartão de crédito dourado não valia nada. Andava em bandos, bandinhos, turmas, com conhecidos, com desconhecidos e, na maior parte do tempo, sozinho. E me dava conta de que, como na vida, fazer e manter uma relação exige um grande esforço. (...) O instante mais duro, entretanto, foi quando precisei travar uma negociação íntima, que implicou abrir mão de padrões estabelecidos e mexer com minhas zonas de conforto. E a maior lição foi entender que o processo, em si mesmo, é o que existe de mais tocante. A meta, afinal, não é chegar lá. O que importa de verdade é o próprio caminho.

É difícil não ver, nos casos relatados, lições de como se transformar no indivíduo exigido pela formação discursiva das novas relações de trabalho: pessoas que não se deixam abater, que se esforçam para ser melhores apesar dos obstáculos, indivíduos conscientes da necessidade permanente de aprender.

São também comuns, nos textos publicados, enunciados em que se pode reconhecer o discurso da auto-ajuda, ao estilo *dogmático-conselheiresco*, sublinhado por SODRÉ (2006), como no excerto do editorial (VOCÊ SA., mar. 2001, p. 11), transcrito a seguir:

Um dos valores da VOCÊ SA. é acreditar que qualquer pessoa, eu, você, seu colega da baia ao lado, pode alcançar todos os sonhos que conseguir sonhar. Basta que coloque o coração e a mente a seu serviço. Poucas pessoas expressam tão bem estas características quanto o executivo Henrique Meirelles, que está na reportagem de capa. Começou a carreira como qualquer outro profissional e chegou a presidente de banco nos Estados Unidos. Sua história é uma aula para todos nós. O Osmar Vieira, nosso diagramador, também é capaz de coisas extraordinárias. E não apenas profissionais. Em fevereiro, Osmar deixou-nos todos com uma saudável inveja de sua mulher, Irani. Osmar vestiu-se de Don Juan e fez uma declaração pública de amor a Irani no dia do aniversário dela. (...) São pessoas comuns fazendo coisas extraordinárias. E você, o que tem feito de extraordinário?

Nesse texto, destaca-se um dos valores da revista: a crença de que qualquer pessoa (um grande executivo, um diagramador e, até mesmo, qualquer leitor) pode ser o que quiser (*alcançar o sonho que conseguir sonhar*), sugerindo que todos são igualmente competentes, soberanos, capazes de construir (e mudar, se necessário) a própria vida. Claro, se e somente se, os indivíduos forem capazes de colocar corações e mentes a serviço de si mesmos. Com essa idéia, tanto pode-se *recomendar* a necessidade do individualismo, como justificar um mercado extremamente excludente, que reduz as vagas de trabalho nas empresas.

Para sobreviver no mercado profissional, é preciso estar apto e isso exige muito, afinal, nesse mercado as estruturas encontram-se em permanente mutação, por isso é preciso estar atualizado, fazer a diferença sempre, sob risco de tornar-se obsoleto num curto espaço de tempo. É preciso otimizar, para ganhar tempo, para chegar antes. Por tudo isso, esse indivíduo é, por antecipação, obcecado em descobrir sua fortuna pessoal e destinado ao fracasso, porque, por mais rápido que ande, quando atingir um patamar já haverá outro a ser alcançado e assim sucessivamente. É isso que a revista explora na matéria *Jogo bruto*<sup>53</sup>:

*O que é hipercompetição?*

É a competição num ritmo acelerado, com rupturas criadas pela tecnologia e pela globalização. No caso das empresas, o tempo que elas levavam para se movimentar de uma etapa para a próxima podia levar décadas. O período entre essas rupturas era longo o suficiente para dar a impressão de que o ambiente era estável. Na hipercompetição esses pontos de virada estão mais próximos uns dos

---

<sup>53</sup>Essa matéria traz uma entrevista com Richard D'Aveni, professor da Tuck School of Business, nos Estados Unidos.

outros. Com isso o jogo zera e começa de novo numa velocidade vertiginosa. Hipercompetição e rupturas constantes andam lado a lado.

*Como ela cria impacto na carreira?*

O conhecimento é a estratégia que o profissional tem em sua carreira. Ele precisa ser hábil para perceber quando o que sabe vai se tornar obsoleto e, rapidamente, aprender novos conceitos (VOCÊ SA., maio 2004, p. 44-45).

No entanto, a própria revista traz elementos com os quais se pode contrabalançar esse jogo bruto. Na seção *Você em equilíbrio*, destinada a publicar matérias que abordem questões relativas à qualidade de vida no trabalho, são apresentados casos de pessoas que souberam driblar o *stress*.

Nessa seção, além de falar de comportamento e etiqueta, freqüentemente são explorados “exemplos” de pessoas que adotaram comportamentos diferenciados na vida pessoal, carreando benefícios para sua vida no trabalho, como é o caso também da matéria *O mel das minhas abelhas – Cuidar de colméias melhora a concentração, dá lições de organização e ainda faz bem para a dieta (lead)* (VOCÊ SA., maio 2003, p. 82) – da qual transcrevo a trecho a seguir:

Por orientação médica tinha de escolher um *hobby*, algo diferente do meu trabalho e que me proporcionasse um contato maior com a natureza. Precisava também de uma alimentação saudável, que incluísse o mel como item. Foi quando visitei um apiário de um amigo e me apaixonei pelas abelhas. (...) O apiário me trouxe muitos benefícios além do mel que produzo. Quando estou lá, concentro-me na atividade e me desligo de tudo. Volto com as baterias recarregadas. Além disso, a organização das abelhas tem muito em comum com o mundo do trabalho. Poderia dizer, por exemplo, que elas são como meus clientes: apesar do meu cuidado e de minha dedicação, elas dão muito trabalho para soltar o mel e ferroam com extrema facilidade. Brincadeiras à parte, mexer com as abelhas exige habilidade, método e concentração. É preciso estudar a situação, escolher a melhor abordagem, ter as ferramentas adequadas e fazer tudo rapidamente – e com cuidado. Se você cumpre todas as etapas, atinge o objetivo, sem ferroadas. Mas, se começa a improvisar, e acha que alguns detalhes são bobagem; ou, se demora para concluir o trabalho, elas se irritam e você acaba se dando mal. (...) Gostei tanto do novo hobby que já estou me arriscando em outros: comecei um curso de marcenaria e um de dança de salão. Tenho procurado me alimentar melhor, praticar esportes e destinar mais tempo aos amigos e à família. Continuo um *workaholic* assumido, mas aprendi que é importante estabelecer limites.

A questão do sedentarismo aparece com muita insistência em VOCÊ SA.. A matéria *Mexa-se no trabalho* (VOCÊ SA., maio 2004, p. 68-75), por exemplo, veicula entrevista com o Dr. Cooper sobre o problema do sedentarismo entre os profissionais corporativos e apresenta as razões pelas quais ele deve ser combatido:

O sedentarismo não chega a desqualificar um executivo. Mas as empresas já dão mostras de que preferem quem cuida do próprio corpo. (Chamada de capa da matéria)

Você já pensou que pode perder uma vaga de emprego por ser sedentário? Ou que talvez tenha de abrir mão de uma parte de sua remuneração pelo mesmo motivo? (*lead*)

*Que vença o mais saudável*

Custa acreditar que há cerca de três anos o paulistano Eduardo Campos de Oliveira era um sedentário convicto. Aos 30 anos, gerente de estratégias de mercado da Microsoft, ele corre, nada, pedala e ainda faz musculação. Treina de 2 a 3 horas por dia, incluindo o fim de semana. Depois de participar de várias maratonas, Campos se prepara para o *Ironman*, principal prova de *triatlo* do mundo. O que isso tem a ver com trabalho? “Tudo. O esporte mudou minha percepção de limites. Agora, sei que nada é impossível”, afirma Campos. Segundo ele, a prática de atividades físicas também desenvolveu sua capacidade de planejamento e administração do tempo. Tem mais. “Perdi 12 quilos, ganhei massa muscular e me sinto bem mais disposto”, diz. Além disso, ele ampliou seu *networking*. Tudo isso, claro, valorizou seu passe. “O fato de praticar esportes pode desempatar uma seleção. Profissionais com esse perfil são mais saudáveis, lidam bem com adversidades e correm atrás de seus objetivos”, afirma. (...).

Na seqüência da matéria, o Dr. Cooper enumera cinco razões pelas quais as empresas estão preocupadas com o sedentarismo entre seus funcionários:

1) Uma pessoa fisicamente saudável adoece menos e, por conseqüência, falta menos ao trabalho. 2) Se o funcionário adoece menos, a empresa reduz os custos com planos de saúde. 3) As pessoas trabalham mais e melhor quando estão fisicamente saudáveis. 4) Quem oferece programas de bem-estar tem mais chance de recrutar os melhores empregados. 5) Oferecer programas de bem-estar reduz o *turn-over*<sup>54</sup>.

Muitas outras matérias poderiam ser transcritas aqui e em todas elas encontraríamos esse novo sujeito do trabalho, um ser nunca completo, em permanente estado de construção,

---

<sup>54</sup> *Turn-over* é uma expressão norte-americana para designar a rotatividade de empregados em uma empresa. Essa expressão já faz parte do jargão corporativo no Brasil.

estudando, exercitando-se fisicamente, aperfeiçoando seus conhecimentos técnicos, mas também aprimorando suas habilidades pessoais com as quais poderá se tornar um indivíduo dos novos tempos.

Dizendo de uma forma um pouco melhor, essa pedagogia visa a produzir sujeitos e, sem muita dificuldade, pode-se relacioná-la aos semas que fazem parte da semântica global desse discurso, como se viu anteriormente: *Agora sei que nada é impossível* (perseverança); *O instante mais duro, entretanto, foi quando precisei travar uma negociação íntima, que implicou abrir mão de padrões estabelecidos e mexer com minhas zonas de conforto* (correr riscos, coragem para mudar); *Profissionais com esse perfil [esportista] são mais saudáveis, lidam bem com adversidades e correm atrás de seus objetivos* (flexibilidade, autonomia, iniciativa).

Seguindo de perto o trabalho de Fischer (2002), penso que uma caracterização adequada dos “dispositivos pedagógicos” produzidos por VOCÊ SA. inclui, além das estratégias da linguagem midiática, a consideração de todas as formas de, na revista, se produzir uma “volta sobre si mesmo” – por exemplo, as técnicas da confissão (sobre a intimidade, os erros, os desejos, as expectativas), da moralização das práticas (ou seja, as “lições de moral”), do exemplo de vida, da reflexão sobre o vivido, da auto-avaliação, da autodecifração, da autotransformação (basicamente, todas as técnicas propostas para mudanças sobre o corpo, modos de ser e atitudes), ou seja, as “tecnologias do eu”.

Evidentemente, junto a essas “categorias”, é preciso pensar os elementos e a construção de um tipo de linguagem (da mídia) que poderia estar em harmonia com aquelas práticas de subjetivação. Assim, na constituição dessas práticas não devem ser esquecidos os recursos materiais, à medida que se mostraram “pedagógicos”, isto é, pertinentes como técnicas de subjetivação, como apontou Larrosa (2002).

A esse respeito, são significativas, na composição da revista, a auto-referência (o modo como a revista fala de si mesma), a fala abalizada dos especialistas (utilizada para legitimar as verdades narradas), a informação didática (que coloca o leitor na posição de quem deve ser ensinado), a opção por um vocabulário “facilitado”, especialmente traduzido pelo jargão corporativo. Deve-se pensar, também, na reiteração do “papel de divulgadora” da revista (o veículo apresentando-se como conhecedor dos problemas referentes às novas injunções das

relações de trabalho no mundo corporativo, colocando-se como um lugar de possíveis soluções).

A enunciação de VOCÊ SA., de forma geral, encontra-se contemplada num quadro em que ganham relevância as confissões, as lições de moral, o exemplo de vida, assim como a auto-avaliação, a autotransformação (da personalidade e do corpo), o aval de especialistas e a informação “didática” (ensinar).

De acordo com Fischer (2002, p.156), “as técnicas que olhamos e que ‘nos olham’, a partir de nossa experiência com a mídia, nos convidam, nos capturam e nos ensinam modos de existir hoje, num tempo de exacerbamento da individualidade e da vida cotidiana”. Em VOCÊ SA., isso é visível no modo como a revista localiza nas “personagens” que apresenta os acontecimentos do mundo corporativo, transformando eventos em narrativas individualizadas. Frequentemente, observam-se testemunhos, depoimentos, que são verdadeiras “lições de vida”; muitas vezes, personalidades do mundo corporativo (que não são, necessariamente, os de nível hierárquico mais alto) confessam verdades sobre si mesmos, que se manifestam como uma verdade especial, própria daqueles sujeitos que a enunciam, como apontou Fischer (2002, p.157).

São estratégias que permitem aos leitores reconhecerem-se na sua particularidade, e, às vezes, de se auto-avaliarem, como se pode perceber nos dois textos transcritos a seguir: no primeiro um analista financeiro fala de suas dificuldades para vencer a timidez e, no segundo, uma psicóloga de 73 anos é elogiada por sua dedicação ao trabalho:

*Vença a timidez*<sup>55</sup>

A vida de um profissional tímido não é fácil: ele ganha 10% menos, é preterido nas promoções e demora demais para crescer na carreira. A timidez constitui-se num drama capaz de prejudicar seriamente a vida pessoal e profissional (*lead*).

*Devagar e sempre.* (subtítulo)

Sempre fui uma pessoa fechada. Tirava boas notas no colégio e na faculdade, mas sofria toda vez que o professor pedia para que fizesse alguma apresentação para a sala. Meu pai vive dizendo que tenho dificuldade para falar e que preciso melhorar, mas isso acaba me deixando ainda mais inibido. Há pouco mais de um ano, operei o nariz e a garganta numa tentativa de mudar minha voz anasalada e

---

<sup>55</sup> Publicada na seção *Você em evolução*.

melhorar a respiração. Estou também fazendo tratamento com uma psicóloga e uma fonoaudióloga. Tenho me sentido melhor. Neste ano, participei de entrevistas para vários cursos de MBA no exterior, mas não tive sucesso em nenhuma instituição. Se não fosse uma pessoa tímida, certamente teria feito das entrevistas um ponto a meu favor. Mas sinto que estou evoluindo. Em breve farei um curso para teatro para tentar me soltar mais ainda. (Gustavo Teixeira, 26 anos, Analista Financeiro do Banco Merrill Lynch) (VOCÊ SA., maio 2003, p. 60).

*Aprenda a ser feliz no trabalho com a psicóloga Ethel Medeiros*<sup>56</sup>.

Aos 73 anos, numa idade em que as luzes começam a se suavizar para a maioria das pessoas, a psicóloga e educadora carioca Ethel Medeiros não sai debaixo dos holofotes. Ex-professora do Instituto de Estudos Avançados em Educação da Fundação Getúlio Vargas, com 16 livros publicados, desde 1985 ela é uma celebridade no mundo das palestras para executivos. Sua principal tese, por ela mesma: “Só acredito em trabalhar com alegria”. A julgar por seu aparentemente inabalável bom-humor, a doutora (é assim que as pessoas se referem a ela) Ethel segue à risca o que prega – ela é capaz de brincar até de uma recente cirurgia que fez nos olhos. Atualmente, com uma agenda mais do que lotada, ela viaja por todo o país para reforçar suas idéias (VOCÊ SA., set. 1998, p. 24).

Os textos apresentam dois exemplos que destacam características positivas dos profissionais; eles não se deixam abater diante dos problemas que enfrentam (a timidez, a velhice, a debilidade...) e, nesse sentido, servem de exemplo aos leitores que podem reconhecer suas próprias deficiências.

Nos textos da seção *Você manda*<sup>57</sup>, transcritos a seguir, publicados sob a rubrica *História notável*, nos quais dois leitores avaliam a história do executivo José Luiz Tejon Menjido<sup>58</sup>, é possível visualizar melhor essa idéia do exemplo e auto-reconhecimento:

*História notável.*

Quero mostrar o impacto que a reportagem *O vôo do cisne* (dez.) me causou no dia em que deparei com esse texto. Eu havia acabado de chegar em casa. Jantei e, como sempre, decidi folhear a VOCÊ SA., pois estava exausto e queria relaxar um pouco para “chamar” o sono. Era quase 23 horas, eu estava indo dormir, mas quando li a introdução da trajetória de José Luiz Tejon Menjido,

---

<sup>56</sup> Publicada na seção *Ponto de Partida*.

<sup>57</sup> Você manda corresponde à seção antes nomeada *Carta*.

<sup>58</sup> Narrada na matéria *O vôo do cisne*, transcrita no início deste capítulo.

apesar do cansaço, decidi ler o texto inteiro. Conhecer a história de vida desse homem foi incrível. Ao terminar a leitura, disse pra minha esposa: “Como ainda não acreditamos que podemos ser tudo o que queremos? Precisamos apenas acreditar e trabalhar para isso”. Então, fui até meu escritório e escrevi esse e-mail. Não podia deixar para outro dia, pois queria descrever o sentimento que essa reportagem despertou em mim naquele exato momento (VOCÊ SA., jan. 2004, p. 11).

Fiquei extasiada ao ler a reportagem. É inacreditável o modo pelo qual Tejon venceu e até ultrapassou os limites que a vida lhe impôs. Durante a leitura, fiquei pensando o quanto reclamamos da vida por coisas tão menores. Então deparamos com uma lição de vida como essa e nos sentimos pequenos diante dos problemas que esse homem superou e, mesmo com toda a dor, com todos os problemas, ele se tornou uma pessoa de sucesso e feliz! Tejon é verdadeiramente um vencedor (VOCÊ SA., jan. 2004, p. 11).

Nesses textos, publicados na seção *Você manda*, os leitores-correspondentes explicitam as sensações que tiveram com a leitura da reportagem e a maneira como esta os mobiliza internamente, como os faz refletir sobre a atitude que as pessoas (e eles, principalmente) devem ter para se tornarem “verdadeiramente” vencedores. Os textos, *Investimento fundamental* e *Como uso a VOCÊ SA.* trazem depoimentos que abordam explicitamente o funcionamento dessa relação peculiar entre leitor-revista:

*Investimento fundamental.*

Sempre que leio VOCÊ SA. consigo me imaginar como uma grande executiva. Mas na própria revista vejo também que, para tanto, além de acreditar, é preciso estudar e investir sempre em mim mesma, como profissional e como pessoa (VOCÊ SA., jan. 2003, p. 14).

*Como uso a VOCÊ SA.*

Sou professora e leio a VOCÊ SA. desde sua primeira edição. Aceitei o desafio da reportagem O projeto você (dezembro de 2002) e escrevi uma carta mostrando o que eu poderia fazer numa faculdade recém fundada. Na época, eu ainda não era docente, estava terminando uma especialização em gestão de qualidade pela UFSM de Santa Maria, RS. Segui todos os passos da matéria e, para meu espanto, alguns dias depois recebi um telefonema da coordenação para uma entrevista. (...) Muitas vezes, não sabemos quem aprende mais, se nós ou os nossos alunos, tamanho é o prazer de ver o resultado do trabalho! Parabéns à

equipe da VOCÊ SA. por conseguir durante tanto tempo ser um elemento inspirador para tantos segmentos (VOCÊ SA., ago. 2003, p. 13).

A verdadeira *invasão* dos especialistas (*correlato de todas as técnicas de exposição dos indivíduos e grupos*) não é, como se poderia pensar, privilégio das publicações científicas, que tradicionalmente “informam” através da voz de alguém suficientemente capacitado para esclarecer o leitor a respeito de um determinado tema. Uma revista especializada deve divulgar a palavra do especialista, tal como VOCÊ SA., que sempre veicula a palavra do consultor, do empresário, do administrador, do CEO, e assim por diante:

*Confissões de presidentes.*

A liderança na opinião de quem sabe tudo do assunto – na prática. Cinco presidentes abrem o jogo e revelam o lado pessoa física de liderar uma empresa. O conceito de liderança apareceu no fim dos anos 80, quando a concorrência acirrada fez a empresa precisar de funcionários que vestissem a camisa da companhia. E que gostassem de fazer isso (VOCÊ SA, dez. 2003, p. 48).

Mas, freqüentemente, também apresenta algumas pessoas que não são exatamente especialistas, mas que, por se destacarem profissionalmente, também são guindadas à categoria de especialistas, merecendo por isso ser “faladas”:

*Ponto para a experiência.*

Florindo Amaral Falcão é um funcionário exemplar. Nunca se atrasa, faz tudo certo, está sorrindo, é dedicado. Bem, isso é o mínimo que se espera de qualquer profissional. Certo? Certo. Mas há uma diferença: Florindo tem 80 anos de idade. E mais: ele não é um veterano na empresa – entrou há apenas cinco anos na Ricktel Telecomunicações, de São Paulo. Foi contratado aos 75 anos. Seu cargo? *Office-boy*. Ou melhor, segundo uma brincadeira corrente dos colegas, *Office-Old* (VOCÊ SA., dez. 1998, p. 15).

A “fala confessional” das pessoas comuns, das personagens, dos consultores, dos entrevistados, das pessoas públicas e famosas traduz-se num modo de subjetivação que se constitui num tipo particular de “autenticidade”, cujo fulcro parece ser a própria confissão, isto é, talvez importe menos o conteúdo daquilo que se afirma do que o fato de que se trate de da

exposição pública de atitudes, sentimentos, desejos ...

Os meios de comunicação são lugares cada vez mais pedagógicos, como apontou Fischer (1996). O ideal da pedagogia cabe como uma luva em VOCÊ SA.. Isso pode ser comprovado, por exemplo, quando se vê a enorme variedade das lições que devem ser assimiladas pelos profissionais, os quais devem ser preparados para “encarar os desafios do futuro”, profissional e pessoal, numa sociedade que muda rapidamente. Esse propósito é observável não somente nos textos que tratam especificamente do tema trabalho, mas no enfoque dado a outros assuntos, tais como moda e comportamento:

*Ano Novo, terno novo.*

A hora é agora, ano novo, vida nova. Eis o pretexto perfeito para investir em você e comprar um terno novo para usar no trabalho. Você vai ficar mais bonito. Todo mundo vai notar. Como nunca cansa lembrar, a elegância conta muitos pontos para a sua imagem no trabalho (VOCÊ SA., jan. 2000, p. 112).

*Entre discretamente*

*Cuidados que você deve ter para não tropeçar (logo de cara) num novo ambiente de trabalho.* O primeiro dia num emprego novo é sempre delicado para qualquer profissional. A gente não conhece ninguém na empresa, não sabe bem por onde começar, não consegue se localizar direito – se duvidar, perde-se até para ir ao estacionamento. A sorte é que só há um primeiro dia. Mas, nesse momento, não adianta apenas ser um craque. Ainda que você seja uma pessoa respeitada no mercado, sua vida num novo ambiente fica muito melhor se puder contar com a simpatia, com a boa vontade e a cumplicidade dos colegas. Sobretudo porque, por ser novidade, você estará na berlinda. Seus gestos, roupas e palavras serão meticulosamente observados e comentados (e muitas vezes até aumentados). Por tudo isso, a chegada deve ser discreta (...) (VOCÊ SA., maio 2000, p. 158).

*Eu sou o tal* (subtítulo).

O ego não tem espaço nos escritórios modernos, onde a coletividade é a palavra chave. Portanto evite frases com excessos de “eus”, do tipo: “eu sempre faço assim”, ou “Eu quero o dossiê o mais rápido possível”. É infinitamente mais simpático mais simpático perguntar: “como costuma ser feito?”, ou “qual a estratégia usada nesses casos?” (VOCÊ SA., maio 2000, p.158).

Depois de cinco anos de existência, VOCÊ SA. faz a seguinte avaliação:

*A excelência como religião.*<sup>59</sup>

A revista nova para os novos tempos. Assim a revista VOCÊ SA. foi apresentada em seu primeiro número. Na época tínhamos uma grande certeza: estávamos criando algo inédito na imprensa brasileira. Era a primeira – e continua a única – publicação totalmente dedicada a retratar o nosso “arriscado, fascinante e pleno de oportunidade ambiente de trabalho”. No nº 1, prometemos dar o melhor de nós para ajudar você a crescer profissionalmente e, mais do que isso, ser feliz com o que faz. Com esse propósito, de lá para cá editamos cerca de 5580 páginas de reportagens e artigos. Após 62 edições, nosso compromisso continua o mesmo:

1. Mantê-lo informado sobre fatos e tendências no mercado de trabalho.
2. Inspirá-lo com as histórias de pessoas e de empresas que fazem a diferença.
3. Ajudá-lo a mover-se no intrincado mundo corporativo.
4. Lembrá-lo de que o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal faz bem para a carreira e para a família.
5. Instigá-lo a cuidar das finanças pessoais porque, sem isso, a gestão da carreira vira um trem descarrilhado. (...). (VOCÊ SA., ago. 2003, p. 4).

Trata-se, como se pode ver, de uma publicação que se destina a educar visando à constituição de um novo indivíduo, para a nova realidade das relações de trabalho, para a *verdadeira realidade*: ensinar como fazer para chegar lá, sem questionar, concretamente, o porquê se faz. Os enunciados reproduzidos a seguir podem dar uma idéia desse funcionamento:

*Eu mereço mais da carreira, do negócio, do futuro – 5 gurus dizem por que você deve acreditar nessa idéia – e ensinam como mudar o jogo a seu favor* (VOCÊ SA., ago. 2003, grifo meu).

*Aprenda com um vencedor – O que Henrique Meirelles, o executivo brasileiro mais bem-sucedido do momento, tem a ensinar a você sobre: liderança, estratégia, trabalho em equipe, busca de resultados* (VOCÊ SA., mar. 2001, grifo meu).

*10 executivos nota 10 – Os dez profissionais mais cobiçados do mercado têm uma porção de coisas para ensinar a você. Aprenda com eles!* (VOCÊ SA., fev. 2000, grifo meu).

*A receita do sucesso. O que você pode aprender com os maiores executivos do mundo* (VOCÊ SA., jun. 1999, grifo meu).

---

<sup>59</sup> Editorial publicado na edição comemorativa pelo 5º aniversário da revista.

*O que você **pode aprender** ouvindo o seu cliente (VOCÊ SA., mar. 2000, grifo meu)*

***Aprendendo a atender como os nossos avós** (VOCÊ SA., mar. 2000, grifo meu).*

E o ensinar não se restringe às questões relacionadas especificamente ao trabalho e à empregabilidade, mas pode ser observado de várias outras formas, como, por exemplo, no trecho da matéria transcrita a seguir, na qual se mostra como um rali pode ensinar a ser perseverante:

*Um rali, 7 lições (Título).*

*Liderança, sorte, perseverança, equipe, paciência, criatividade, diversão... Veja o que o Rally dos sertões ensina para turbinar sua carreira (lead).*

Mais do que uma simples corrida, o Rally dos Sertões testa a capacidade dos participantes de resistir às adversidades. Veja o caso do paulista Carlos Ernesto de Campos Junior, de 29 anos, diretor da Target Trade, empresa especializada em importação e exportação. Logo no primeiro dia, ele deslocou o polegar da mão direita. Durante a prova, sentia dores nas mãos e nas costas. Dormia pouco e se alimentava mal, mas o pior veio mesmo no sexto dia da competição (...) quando Campos e seu navegador, o paulista Fabio Abud, de 29 anos, viveram de tudo: capotaram, ajudaram quatro competidores acidentados, rebocaram um colega, perderam a roda do carro e ainda se desentenderam com um dos participantes da prova, que discutiu com eles pelo rádio enquanto tentava ultrapassá-los. Quando voltou para São Paulo, Campos estava 3 quilos mais magro Mas foi até o final e diz que não se arrepende de ter sido tão persistente (VOCÊ SA., set. 2003, p. 62-67).

Outro mecanismo que funciona como um dispositivo pedagógico de que se reveste a prática discursiva em VOCÊ SA. é a utilização de *máximas* ou *pensamentos* de líderes políticos, escritores, pensadores e empresários, aparentemente sem nenhum objetivo que não seja o de “ilustrar” suas matérias.

Segundo Reboul (1975, p. 145-148), os adágios, os aforismos, apotegmas, máximas, sentenças são, assim como o slogan, “proposições concisas e marcantes, fechadas em si mesmas e de alcance didático”. Sobre as máximas e os aforismos filosóficos, o autor chama a atenção para seu caráter moralista, embora todos enunciem um ensinamento concernente ao homem em geral.

Transmitida somente na língua escrita, ao contrário do provérbio que também é oral, a máxima se dirige ao leitor: “menos breve do que o provérbio, ela respeita o código da língua escrita, especialmente conservando o artigo e o verbo ser”.

O aforismo, a máxima e o provérbio têm em comum o fato de que pretendem ensinar. Seu funcionamento instrumental decorre do fato de que “é muito difícil para a criança, e mesmo para o adulto, pensar o que pensa, vale dizer, refletir”. Diz, ainda, Reboul (1975, p. 146) que

o pensamento, enquanto fórmula endereçada a outros ou a si mesmo, desorienta-se muito depressa se não se apóia num objeto que lhe resista: então, cada fala desencadeia outra que relega a primeira ao esquecimento, resultando daí uma seqüência de repetições e incoerências, cujo fio condutor é o humor ou a paixão.

A vantagem dos “pensamentos”, segundo o autor, é que eles oferecem um *objeto* ao pensamento; sua função não é tanto instruí-lo, quanto orientá-lo. Trata-se de estruturas “congeladas” e, por isso, inalteráveis, “em torno das quais é preciso refletir bem, pois não se pode mudá-las”. Tal como o *slogan*, elas impedem, de certa forma, o pensamento, mas não para fazê-lo cessar: para permitir-lhe pensar a si mesmo, refletir. Pode-se duvidar de sua verdade, dirão. Justamente, “pode-se” duvidar dela, chegar a um acordo quanto àquilo que se está recusando (...) é, porém, um pensamento cuja forma inalterável permite medi-la, questioná-la, refletir sobre ela (REBOUL, 1975, p. 147).

A utilização que VOCÊ SA. faz dessas fórmulas não reflete, em muitos casos, uma relação direta entre elas e outros textos editorados na seqüência, isto é, elas não são utilizadas para fazer alguma referência específica, numa situação enunciativa dada, mas sintetizam, quase como numa taquigrafia, verdades universais e que, por isso, podem ser utilizadas em várias situações. Na imagem reproduzida a seguir, o pensamento de Churchill, (VOCÊ SA., jul. 2003, p. 17) colocado entre outras matérias que tratam de questões bastante diferentes entre si, não mantém qualquer relação com nenhuma delas:

**NESTA SEÇÃO**  
 ▶ Capa - Onde estão os melhores empregos  
 ▶ Capa - SUL  
 ▶ Capa - SUDESTE  
 ▶ Capa - CENTRO-OESTE  
 ▶ Capa - NORTE/NOROESTE  
 ▶ Capa - Sujeito a turbulências  
 ▶ Capa - O lugar certo para você

# VOCÊ bem informado

Notícias e tendências do mundo do trabalho

**Somente 9%**  
dos executivos desfrutaram dos 30 dias de férias por ano fixados por lei

**▶ PESQUISA**  
**Só dinheiro não basta**

Contra a idéia de que promover o desenvolvimento em países emergentes é distribuir dinheiro, a ONG Center for Global Development e a revista Foreign Policy criaram o Índice de Comprometimento com o Desenvolvimento. A pesquisa mediu a performance de 21 países em outros cinco itens: abertura para exportações, contribuições para a paz, investimento direto, abertura à migração e políticas ambientais. Estados Unidos e Japão foram mais em valores absolutos, mas estão nas últimas posições do ranking, pois são fracos em meio ambiente e políticas de imigração, respectivamente. A Holanda é o número 1 graças à alta performance em ajuda, comércio, investimento e políticas ambientais.

**▶ SERVIÇO PÚBLICO**  
**SOS Direito**

Roberto Bolenhini Jr., de 38 anos, perdeu a visão aos 10. Isso não foi barreira para ele se formar e dar aulas de direito na Universidade São Judas, em São Paulo. A série de obstáculos que enfrentou durante a carreira o motivou a criar o SOS Direito, um programa de orientação legislativa à comunidade em geral e aos portadores de deficiência. "Fiz isso para democratizar a informação jurídica e para inspirar outros profissionais deficientes a alcançar metas objetivas". O atendimento é feito às quartas, às quintas e aos sábados, das 8 às 12 horas, pelo telefone (11) 6099-1723.

**▶ DICA DE LEITURA**

No livro *Os Bastidores da Internet no Brasil* (editora Manole), Eduardo Vieira, editor da revista Info Corporate, da editora Abril, acompanha de perto o surgimento da internet no Brasil e no mundo. Para escrevê-lo, o autor ouviu mais de 100 pessoas que tiveram participação importante nessa história. O resultado é uma obra cheia de detalhes sobre os erros e os acertos dos principais "protagonistas da indústria digital".

**“Os homens tropeçam na verdade de tempo em tempo, mas a maioria se levanta e foge como se nada acontecesse”**  
 (Winston Churchill)

**ÍNDICE DE COMPROMETIMENTO COM O DESENVOLVIMENTO**

1ª Holanda	5,8	12ª Bélgica	4,0
2ª Dinamarca	5,5	13ª Suíça	3,8
3ª Portugal	5,2	14ª França	3,8
4ª Nova Zelândia	5,1	15ª Itália	3,6
5ª Suécia	5,0	16ª Espanha	3,6
6ª Alemanha	4,7	17ª Irlanda	3,6
7ª Espanha	4,7	18ª Finlândia	3,5
8ª Suíça	4,5	19ª Canadá	3,4
9ª Austrália	4,4	20ª Argentina	3,2
10ª Noruega	4,3	21ª Estados Unidos	2,6
11ª Reino Unido	4,2	22ª Japão	2,4

Figura 26 – VOCÊ SA., jul. 2003, p.17

Pode-se pensar, no entanto, no importante uso instrumental que VOCÊ SA. faz das máximas, dos pensamentos e dos provérbios, enquanto elementos destinados à educação moral. As idéias presentes nesses pequenos textos estão repletas de “sabedoria”, cuja função parece ser a de explicitar as regras e os princípios pelos quais as pessoas precisam se pautar. Frequentemente, são reflexões acerca do mundo do trabalho, mostrando que se deve proceder nos negócios mais ou menos como se procede na vida, tal como se vê nos exemplos:

- 1) *Consiga o que puder e depois guarde. Essa é a pedra que transformará chumbo em ouro* (Benjamin Franklin - VOCÊ SA., maio 2003, p. 83).

- 2) *O improvável acontece com a freqüência exata para tornar a vida perturbadora ou encantadora* (William Feather - VOCÊ SA., maio 2003, p. 70).
- 3) *Você vê coisas e diz “por quê?” Mas eu sonho com coisas que nunca existiram e pergunto “por que não?”* (Bernard Shaw - VOCÊ SA., out. 2003, p. 16).
- 4) *O segredo do sucesso é fazer de seu trabalho uma distração* (Mark Twain - VOCÊ SA., nov. 2003, p.22).
- 5) *O sábio sabe que ignora* (Victor Hugo - VOCÊ SA., out. 2003, p. 35).
- 6) *Cada um é autor de sua boa sorte* (Mathurin Régnier - VOCÊ SA., fev. 2004, p. 14).
- 7) *Eu acredito muito em sorte e já percebi que, quanto mais eu trabalho, mais sorte eu tenho* (Thomas Jefferson - VOCÊ SA., maio 2004, p. 33).
- 8) *A adversidade releva o talento; a prosperidade o esconde* (Horácio - VOCÊ SA., jun. 2003, p. 19).
- 9) *Valorize os seus limites, e por certo não se livrará mais deles* (Richard Bach - VOCÊ SA., mar. 2000, p. 20).

Esses textos, a meu ver, são utilizados para transmitir, através da voz da “autoridade”, conselhos que devem orientar a ação; muito mais do que fonte de inspiração, eles têm um caráter doutrinal que visa a oferecer ao leitor a possibilidade de constituir-se eticamente no mundo e no mundo do trabalho. Trata-se de propiciar a ele a instrução moral com a qual poderá enfrentar as dificuldades oriundas de uma situação em que as relações de trabalho exigem mudanças profundas, interiores, dos profissionais: *bom senso* (1), *muita disposição para o trabalho* (6,7), *espírito sonhador* (3), *fazer o que se gosta* (4) etc, que correspondem aos semas dessa formação discursiva, já referidos.

Esses textos, e também outros que já foram citados, evidenciam os valores subjetivos que condensam os ideais positivos que devem orientar a conduta dos profissionais e sintetizam uma certa *estética da existência*, compreendida por Foucault (2003, p. 15) como “práticas refletidas e voluntárias através das quais os homens não somente se fixam regras de conduta,

como também procuram se transformar, modificar-se em seu ser singular e fazer de sua vida uma obra que seja portadora de certos valores estéticos e responda a certos critérios de estilo”.

A idéia presente no discurso de VOCÊ SA. é a de que o leitor é alguém que deve ser “educado”, através da própria voz da revista e na de seus especialistas, personagens, histórias, enfim “nos produtos” que ela veicula. O sujeito é um ser incompleto e, portanto, deve aprender. Nesse sentido, os leitores são submetidos a um procedimento de formação – processo pedagógico – que culmina numa situação sem saída, porque só há *um* modo certo de viver a vida, só *um* caminho para quem deseja trabalhar e progredir na vida profissional. É o caminho já percorrido pela revista e por aquelas personagens por ela referidas. Assim, VOCÊ SA. produz, ao insistir nos exemplos que focalizam a conduta, a vinculação de valores à subjetivação, visando a operar na constituição dos sujeitos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O capitalismo flexível passa a se consolidar na segunda metade do século XX, como apontei no Capítulo 1, a partir da *crise estrutural do capital*, provocada, dentre outros fatores, pelas novas demandas do mercado e pelas novas tecnologias de produção e informação. São alterações que afetam profundamente as empresas e a organização do trabalho, à medida que os processos de produção passam a vincular-se a uma demanda individualizada e heterogênea, para atender às novas necessidades produtivas, tecnológicas e mercadológicas (PAES, 2002).

Nessa nova conjuntura, o paradigma *taylorista-fordista* perde sua centralidade para o modelo *toyotista* de produção, que se impõe pela oposição à rigidez do modelo anterior, marcado por competências e rotinas bem definidas, centralização e hierarquia de mando (esteiras de produção, repetição mecânica de tarefas ...). Essa passagem assinala uma “nova ordem” capitalista que, no plano ideológico, se traduziu num projeto amplo de reorganização societal que produziu o “culto ao subjetivismo”, projetando-se na exigência da *autonomia, flexibilidade, individualismo e reflexibilidade*.

Nas empresas, a resposta a essas demandas faz aparecer novas formas de gestão<sup>60</sup> que se caracterizam pela flexibilização da organização do trabalho, incluindo-se aí, de um lado, a exigência de iniciativa e criatividade de seus funcionários e, de outro, a necessidade de substituir a organização burocrática tradicional por uma burocracia flexível, como apontou Tragtenberg (1980).

Os dados que analisei neste trabalho permitem avaliar o comprometimento de um veículo de mídia, especializado em questões de emprego e empregabilidade – a revista VOCÊ

---

<sup>60</sup> Elas não são, contudo, hegemônicas, como seria de se esperar. Segundo opinião corrente entre especialistas na área, elas raramente são plenamente implementadas.

SA. – com as novas determinações, oriundas da reorganização capitalista. A opção por esse material permitiu, por um lado, pensar o próprio discurso sobre o trabalho, relacionando-o às questões econômicas e sociais e, por outro, considerá-lo num contexto específico – imprensa especializada – fato que favorece a visibilidade da prática discursiva levada a efeito por determinado grupo social.

É importante observar, a esse respeito, que a revista ocupa um lugar importante no interior da chamada literatura *pop-management* (PAES E WOODS, 2003), produzida pela mídia, para consumo rápido dos leitores. Segundo os autores<sup>61</sup>, com a retórica própria do *management*, essa literatura cumpre o papel fundamental de popularizar as teorias administrativas, incorporadas pelo capitalismo flexível. Assim, as novas idéias e práticas gerenciais são difundidas e massificadas através de obras de “gurus consagrados”, da divulgação dos “segredos” dos gerentes-heróis ou, ainda, “dos manuais de liderança”, nos quais, muitas vezes, se associam personagens históricos a idéias de gestão.

Com as análises, procurei mostrar de que modo, na constituição dos textos em VOCÊ SA., esse discurso sobre as relações de trabalho vai se impondo na materialidade discursiva. Ou, dito de outro modo, a maneira como, na constituição da revista, destaca-se a necessidade de superação das formas de atuação no mundo do trabalho (consideradas ultrapassadas) pela configuração de outras, que apontam a passagem para o capitalismo flexível.

Trabalhando com domínios semióticos diferentes – textos verbais e imagens – assumi a perspectiva de uma semântica global, definida por Maingueneau (1984), na qual todas as dimensões do discurso são tomadas como unidades que convergem para um único evento, tendo o mesmo *status*.

---

<sup>61</sup> Trata-se do texto *Viagem epistemológica às livrarias dos aeroportos*, no qual os autores discutem e avaliam os resultados de uma pesquisa sobre o fenômeno da mídia de negócios no Brasil. As revistas analisadas, nesse trabalho, foram Exame e VOCÊ SA. e, segundo os autores, os editores pesquisados “mencionaram o gosto dos consumidores por textos de fácil leitura e forte apelo visual, além da identificação do público com histórias ficcionais e metáforas. Significativamente, vários entrevistados apontaram as revistas como grandes concorrentes dos livros. Confirmando tal visão, constatamos a maciça presença de livros populares de gestão entre os mais vendidos e entre os mais resenhados pelas duas principais revistas de negócios do país”.

Assim, meu interesse é o de privilegiar a prática discursiva, com a qual é possível pensar a articulação irreduzível entre aspectos textuais e não-textuais. Por isso, minhas análises visaram à compreensão não apenas daquilo que a revista efetivamente diz, mas igualmente do modo como ela articula aquilo que diz.

As análises mostraram que a revista incorpora, por meio de sua prática discursiva, o papel de *fiadora* “legítima” de uma formação discursiva alinhada às prerrogativas demandadas pela afirmação do capitalismo flexível, especialmente naquilo que diz respeito à necessidade de mudanças nas relações de trabalho. Ela, evidentemente, faz isso ao posicionar-se favoravelmente em relação ao discurso produzido pelo neoliberalismo para as relações de trabalho (matérias que avaliam positivamente o afrouxamento da legislação trabalhista, a defesa da livre iniciativa, a emergência da competitividade entre os profissionais, dentre outros aspectos).

Mas o faz também na maneira como organiza esse discurso em seus textos, seja pela escolha de uma linguagem leve (“descomplicada”, no dizer de um leitor-correspondente), marcada pela presença de expressões pouco usuais no registro escrito formal, fato frequentemente avaliado – positiva ou negativamente – pelos leitores, seja pela especificidade de seu *layout*.

Nesse sentido, é preciso ressaltar que a conjugação de textos curtos, via de regra acompanhados por um diversificado aparato ilustrativo, produz um *layout* – cores, linhas, imagens, gráficos etc. – visualmente poderoso (HOELTZ, 2001) e sugere que há um esforço, por parte dos editores, em seguir as tendências da mídia de suporte eletrônico, cujos recursos visuais se caracterizam pela dinamicidade. No seu conjunto, essas características são indícios da presença de um enunciador “moderno”, que é capaz de tratar de assuntos sérios de forma simples ou espirituosa, fato que, a meu ver, produz o efeito de supressão da distância entre as instâncias enunciativas.

Ressalte-se, enfim, que a construção gráfica, a escolha das fotos e imagens ilustrativas dão conta, igualmente, das mudanças no mundo do trabalho corporativo: rápidas, descontínuas, incorporadas em rostos jovens que demonstram segurança, disposição para a “batalha”. Trata-se de incorporar um funcionamento único que se repete à exaustão e remete-me à observação de Maingueneau (2005b, p. 73) de que “o texto não é para ser contemplado, ele é

enunciação voltada para um co-enunciador que é necessário mobilizar para fazê-lo aderir ‘fisicamente’ a um certo universo de sentido”.

A constituição da cena enunciativa acionada pela revista define o confronto entre duas situações distintas nas relações de trabalho que se mostram incompatíveis: de um lado, o passado que capitaliza um período em que os empregados não tinham autonomia, limitando-se a obedecer aos superiores; de outro, o que caracteriza o novo, o revolucionário, no qual a hierarquia se desfaz e a experiência já não conta.

Com o referencial teórico de Maingueneau (1984), foi possível estabelecer nos textos produzidos pela revista a rede semântica dessa vertente discursiva neoliberal sobre o trabalho, a partir da qual se constitui a oposição a outro discurso, que corresponde a um período anterior do capitalismo. Ao analisar os enunciados desse discurso, foi possível agrupar os semas reivindicados – os positivos – e os recusados – os negativos – que se constituem numa rede antonímica, a partir dos quais o discurso-agente produz o simulacro de outro (o do modo de organização tradicional do trabalho), o discurso-paciente, traduzido em nítida desvantagem.

A presença de uma vertente neoliberal no discurso sobre as relações de trabalho, em VOCÊ SA., é igualmente franqueada pela abundância de exemplos de pessoas que, saindo de baixo, acabaram vencendo, de pessoas que se fizeram por si mesmas e, também, de profissionais que dispensam a legislação trabalhista, que correm riscos ao trocarem de emprego etc.. Em suma, tudo aquilo que numa formação discursiva antagonista apareceria como precarização das relações de trabalho é assumido como necessário e desejável.

Os obstáculos a serem vencidos nesse universo são as próprias limitações dos indivíduos. Os limites ou são das empresas, por não saberem planejar (ou por não treinarem adequadamente seus profissionais), ou dizem respeito aos indivíduos, que não assumem outro comportamento em relação aos novos paradigmas – estão chorando quando deveriam vender lenços – não sendo, portanto, capazes de buscar as novas competências.

Essa situação lembra, em muitos aspectos, a metáfora de Robinson Crusóé, freqüentemente utilizada para afirmar, sobre as teorias liberais, o paradigma da liberdade individual, sugerindo que os eventuais fracassos sejam de responsabilidade dos próprios

indivíduos, por não conseguirem reagir às adversidades e se deixarem sucumbir às intempéries do mercado. Por isso, nessa formação discursiva, os indivíduos capazes de alcançar o sucesso precisam ser, além de instruídos, altamente competitivos e ter aptidão para tomar iniciativas. A responsabilidade pelo fracasso, se houver, será atribuída à falta de empenho dos profissionais.

É preciso assinalar, ainda, que o emprego e a empregabilidade são tratados unicamente em termos de competitividade, de concorrência; as relações de trabalho são abordadas e, também, assumidas na prática discursiva, em conformidade com a nova realidade do mercado corporativo, que, como vimos, preconiza a lógica das competências (flexibilidade, autonomia, auto-superação permanente do indivíduo ...). Faltam na revista matérias que, por exemplo, examinem criticamente os custos sociais produzidos pela prática do *downsizing* ou pelo incremento tecnológico, temas sempre apresentados, em tom de conformismo, apenas como reflexo da planejada modernização do processo produtivo.

Assim, a imagem do atual indivíduo do trabalho – aquele que pode sobreviver no mercado corporativo – é construída pela confrontação com uma outra, engendrada no modelo taylorista-fordista, de um indivíduo desprovido de criatividade, incapaz de pensar, limitado ao cumprimento de ordens, um burocrata, tal como explorado na imagem da matéria *Síndrome do burnout*, por exemplo, na qual um trabalhador, sentado e sem expressão, limita-se a passar suas horas de trabalho trocando papéis de um lugar a outro, tal como um trabalhador apertando parafusos numa esteira. A construção dessa cena, como um todo, evoca uma outra situação em que a centralidade está no *trabalho* e não no indivíduo.

Para contrapor-se a essa representação, a revista investe em imagens de pessoas bem vestidas simulando movimento, inseridas em ambientes *cleans* e escritórios bem equipados, mas investe, também, em depoimentos nos quais se narram aventuras (e desventuras) vividas por executivos, gerentes, vendedores ... que personificam a flexibilidade, a velocidade e a mobilidade dos indivíduos, em oposição ao centralismo e rigidez da situação anterior.

Desse modo, o discurso veiculado pela revista é construído de forma a deixar bem evidentes as diferenças entre dois mundos distintos em relação à organização do trabalho. De um lado, encontra-se a resposta do capital à sua crise, que se configura, dentre outros aspectos, pela necessidade de flexibilizar as relações de trabalho. De outro, insurge-se o ponto de vista que

aponta a flexibilização como um engodo que simplesmente mascara a reorganização do capital, inspirada no modelo neoliberal. A flexibilização é, no interior dessa polêmica, o projeto que mais fortemente encarna esse reordenamento, assumindo um valor emblemático e fortemente positivo (afinal, ser flexível sempre foi uma qualidade), mas para o atual discurso sobre a organização do trabalho.

Essa representação é subvertida por uma outra corrente que, sem poder negá-la, precisa redefini-la no interior do campo discursivo sobre o trabalho, fazendo-a atravessar as fronteiras de uma formação discursiva na qual a flexibilidade se constitui como fator de desagregação (causada, por exemplo, pela falta de rotinas) das relações de trabalho e, principalmente, como a possibilidade de empresas demitirem livremente.

Tragtenberg (apud PAES, 2002) chama a atenção, no entanto, para o fato de que “se o ethos burocrático parecia incompatível com a inventividade humana, atualmente a criação é apenas mais um comportamento desejável e uma atividade estereotipada”, isto é, o que subsiste nas organizações do capitalismo flexível é um *simulacro pós-burocrático*. A “*burocracia flexível* municia os administradores de instrumentos sofisticados para manter a produtividade nas organizações e assim perpetuar as inexoráveis harmonias administrativas” (PAES, 2002, p. 15). Em virtude disso, a flexibilidade emerge para atender às demandas do novo capitalismo e não como instrumento que permita o fim da burocracia.

A *burocracia flexível* se constitui como uma forma mais sutil de manter o controle nas organizações, já que a rigidez e a hierarquia não são mais eficazes para manter a subordinação. A flexibilização das competências, por exemplo, varia de acordo com as necessidades da empresa. As novas tecnologias de informação funcionam como

valiosas ferramentas de controle e estímulo à produtividade. Em algumas atividades, como, por exemplo, produção e vendas, os *softwares* permitem mensurar em tempo real a produção de cada indivíduo. O correio eletrônico registra com eficácia todas as opiniões e movimentos dos funcionários, enquanto que os telefones celulares, os *bips* e os computadores portáteis auxiliam na extensão da jornada de trabalho, pois tornam o funcionário mais disponível e o trabalho pode ser realizado em diferentes lugares e situações (PAES, 2003, p.12).

Já em relação à hierarquia, é significativo que sejam utilizadas expressões, tais como “colaboradores” ou “parceiros”, para os empregados, e “empreendedores” ou “líderes de alta performance”, para executivos ou empresários. É significativo, também, que termos como “patrão”, “trabalhador” ou “mandar”, “ordenar” e correlatos sejam de frequência raríssima. Essa característica, provavelmente, está relacionada ao fato de que, nessa formação discursiva, a hierarquia deixa de ter importância ou, pelo menos, de que nela as hierarquias não sejam tão rigorosas, podendo ser visto também como uma tentativa de escapar a um discurso ideologicamente marcado – luta de classes – provavelmente com o objetivo de assinalar a sua superação.

Frente a essas novas determinações, o *ethos* pedagógico do qual se reveste a enunciação em VOCÊ SA. empreende uma mediação complexa que define as novas determinações para os indivíduos no campo da organização do trabalho. Nos textos e nas imagens que proliferam em suas páginas, a revista põe à disposição dos leitores um mecanismo de subjetivação que visa a introjetar nos leitores a necessidade de um novo posicionamento, uma nova *postura*, para usar um termo típico de sua linguagem.

A eficácia desse mecanismo encontra sustentação na ampla divulgação dada às condutas exemplares das personagens – executivos, gerentes, secretárias, faxineiros etc. – pois estes, também sujeitos ao mesmo processo, estão lá para comprovar que é possível (é difícil, mas é possível); eles também sofrem, ou já sofreram, mas lutaram, muitas vezes consigo mesmos, para atingir sua meta, isto é, estão empregados e, acima de tudo, satisfeitos. Nessa mesma direção, encontram-se, também, as análises e orientações dos especialistas e consultores, que prescrevem e avalizam as condutas.

Nesse sentido, a revista atua como um manual de práticas que define as regras pelas quais são determinadas, não só as competências preconizadas pela nova organização do trabalho (criatividade, autonomia, mobilidade ...), como também aspectos relacionados ao comportamento de uma forma geral (regras de etiqueta, orientações quanto ao vestuário, à alimentação ...).

Transparece como evidente, nas análises, a intenção da revista de incitar seus leitores a promoverem, constantemente, a adequação de sua conduta às novas regras, fato que traz como consequência um permanente *exame de si*. O efeito disso, a meu ver, é o fato de muitos leitores

serem *levados* a confessar, na seção *Cartas*, que não conseguem emprego porque são muito tímidos ou que gostariam de trocar de emprego, mas não o fazem porque lhes falta coragem ou porque são acomodados demais.

Enfim, prospera em VOCÊ SA. a idéia de que todos estão submetidos às determinações do mercado corporativo; permeado pela lógica das competências pessoais e a competitividade, o mercado diz aos excluídos que devem procurar a culpa da exclusão em si mesmos. Ou, podem também, se capazes disso, “inventar” seu próprio trabalho.

Para concluir, é preciso lembrar, ainda, a esse respeito, o que diz Bourdieu (1998, p. 122-23):

Quando o desemprego, como hoje em muitos países europeus, atinge taxas muito elevadas e a precariedade afeta uma parte muito importante da população, operários, empregados no comércio e na indústria, mas também jornalistas, professores, estudantes, o trabalho se torna uma coisa rara, desejável a qualquer preço, submetendo os trabalhadores aos empregadores e estes, como se pode ver todos os dias, usam e abusam do poder que assim lhes é dado. A concorrência pelo trabalho é acompanhada de uma concorrência no trabalho, que é ainda uma forma de concorrência pelo trabalho, que é preciso conservar, custe o que custar, contra a chantagem da demissão. Essa concorrência, às vezes tão selvagem quanto a praticada pelas empresas, está na raiz de uma verdadeira luta de todos contra todos, destruidora de todos os valores de solidariedade e de humanidade, e, às vezes, de uma violência sem rodeios. (...) Assim, a precariedade atua diretamente sobre aqueles que ela afeta (e que ela impede, efetivamente, de serem mobilizados) e indiretamente sobre todos os outros, pelo temor que ela suscita e que é metodicamente explorado pelas estratégias de *precarização*, como a introdução da famosa “flexibilidade” – que, como vimos, é inspirada tanto por razões econômicas quanto políticas. Começa-se assim a suspeitar de que a precariedade é o produto de uma *vontade política*, e não de uma *fatalidade econômica*, identificada com a famosa “mundialização”.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, R. (1999). *Os sentidos do trabalho: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo Editorial. 5ª ed., 2002.

AUTHIER-REVUZ, J. (1990). “Heterogeneidade(s) Enunciativa(s)”. IN: *Cadernos de Estudos lingüísticos*. Campinas, (19): 25-42, Jul./Dez.

BARONAS, R. L. (2005). “Derrisão: um caso de heterogeneidade dissimulada”. IN: *Polifonia*. Cuiabá, (10): 99-111.

BRANDÃO, H. H. N. (1998). *Subjetividade, argumentação, polifonia: A propaganda da Petrobrás*. São Paulo: Editora da Unesp.

BOURDIEU, P. (1998). *Contrafogos: táticas para enfrentar a invasão neoliberal*. Tradução Lucy Magalhães. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.

CHARAUDEAU, P. (2005). *Discurso das mídias*. Tradução Ângela S. M. Correia. São Paulo: Editora Contexto, 2006.

CHARAUDEAU, P. e MAINGUENEAU, D. (2004). *Dicionário de análise do discurso*. Tradução Fabiana Komesu et al. São Paulo: Editora Contexto.

COMTE-SPONVILLE, A. (1999). *Pequeno tratado das grandes virtudes*. Tradução Eduardo Brandão. São Paulo: Editora Martins Fontes, 2004.

CORREIA, J.C. (2001). “A emergência do individualismo na cultura mediática contemporânea”. BIBLIOTECA ON LINE DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO. Disponível em

<http://bocc.ubi.pt/pag/correia-joao-ferreira-emergencia-individualismo.html>. Acesso em 14 jun., 2005.

COURTINE, J. J. “Quelques problèmes théoriques et méthodo logiques em Analyse du Discours, à propôs du discours commnuniste adressé aux chrétiens”. IN: *Langages* (62), Paris, Larousse, jul., 1981. Tradução Sírio Possenti, mimeo.

DEBRAY, R. (1991) *Curso de midiologia geral*. Tradução Guilherme J de F. Teixeira. Petrópolis, Vozes, 1993.

DUREZOI, G. e ROUSSEL, A. (1990). *Dicionário de filosofia*. 4 ed. Tradução Marina Appenzeller. Campinas, Papirus, 2002.

EBEL, M. e FIALA, P. “La situation d’ énonciation dans les pratiques argumentatives”. *Langue Française*, Paris: Didier/Larousse, n. 50, p.53-74, mai., 1981.

FANTÍN, F e J. M. NUÑEZ. “¿Qué es el toyotismo?” IN: OBSERVATORIO DE CONFLICTOS. *Facultad de Humanidades y artes*, Rosario, 2004. Disponível em <http://www.nodo50.org/observatório/toyotismo/htm>. Acesso em 19 jul. 2005.

FISCHER, R. M. B. *Adolescência em discurso: mídia e produção de subjetividade*. Porto Alegre: Tese de Doutorado – UFRGS – Faculdade de Educação. (1996).

\_\_\_\_\_. O dispositivo pedagógico da mídia: modos de educar na (e pela) TV. EDUCAÇÃO E PESQUISA Disponível em: <[www.educacaoonline.pro.br/o\\_estatuto\\_pedagogico.asp](http://www.educacaoonline.pro.br/o_estatuto_pedagogico.asp)>. Acesso em 29, set. 2005.

FOUCAULT, M. (1969). *A arqueologia do saber*. 6 ed. Tradução Luiz Felipe B. Neves. Rio de Janeiro: Forense Universitária. 2000.

\_\_\_\_\_. (1984). *História da sexualidade 2*. O uso dos prazeres. Tradução Maria Thereza da C. Albuquerque. São Paulo, Graal, 2003.

\_\_\_\_\_. (1988). “Tecnologías del yo” IN: *Tecnologias del yo y otros textos afines*. Barcelona: Paidós, 1990.

\_\_\_\_\_. *História da sexualidade I: a vontade de saber*. Rio de Janeiro, Graal, 1993.

GIDDENS, A. (1990). *As conseqüências da modernidade*. Tradução Raul Finkler. São Paulo: Editora Unesp, 2001.

GRADIM, A. (2000). Manual de jornalismo. BIBLIOTECA ON LINE DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO. Disponível em <http://bocc.ubi.pt/pag/gradim-anabela-manual-jornalismo-1.html>. Acesso em 14 set., 2006.

GREGOLIN, M. do R. V. (2004). *Foucault e Pêcheux na análise do discurso: diálogos & duelos*. São Carlos: Claraluz.

HOBSBAWN, E. (1994). *A era dos extremos: o breve século XX (1914-1991)*. 2.ed. São Paulo: companhia das Letras. Tradução Marcos Santarrita, 1996.

HOELTZ, M. (2001). *Design gráfico: dos espelhos às janelas de papel*. BIBLIOTECA ON LINE DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO. Disponível em <http://www.intercom.org.br/papers/xxiv-ci/np04/NP4HOELTZ.pdf>. Acesso 15 out., 2006.

KOCH, I. G. V. *Argumentação e linguagem*. São Paulo, Cortez Editora, 1987.

LARROSA, J. “Tecnologias do eu e educação” (1994). IN: SILVA, T. T. (org.) *O sujeito da educação: estudos foucaultianos*. Petrópolis, Vozes, 2002, p. 35-86.

MAINGUENEAU, D. (1984). *Gênese dos discursos*. Tradução Sírio Possenti. Curitiba, Criar Edições, 2005a.

\_\_\_\_\_. (1987). *Novas tendências em análise do discurso*. Tradução Freda Indurski. Campinas: Pontes - Editora da Unicamp, 1997b.

\_\_\_\_\_. (1988). *Análise de textos de comunicação*. Tradução Maria Cecília Pérez de Souza-e-Silva e Décio Rocha. São Paulo: Cortez, 2002.

\_\_\_\_\_. (1988). *Termos-chave da análise do discurso*. Tradução Márcio Venício Barbosa, Maria Emília Amarante Torres Lima. Belo Horizonte, Editora UFMG, 2000.

\_\_\_\_\_. (1990). “Análise do discurso: a questão dos fundamentos”. IN: *Cadernos de Estudos lingüísticos*. Campinas, (19): 65-74, Jul./Dez.

\_\_\_\_\_. (1993). *O contexto da obra literária*. Tradução Marina Appenzeller. São Paulo, Martins Fontes, 1995.

\_\_\_\_\_. (1991). *L'Analyse du discours*. Paris, Hachette Livre, 1997a.

\_\_\_\_\_. (1999). “Ethos, cenografia, incorporação”. IN: AMOSSY, R. (org.) *Imagens de si no discurso: a construção do ethos*. Tradução Dílson Ferreira da Cruz et al. São Paulo, Contexto, 2005b, p. 69-92.

\_\_\_\_\_. (1982). “Réseaux d'associations et mots clés em analyse du discours”. *Cahiers de lexicologie*, Paris, 1982-I.

\_\_\_\_\_. (2006). *Cenas da enunciação*. Tradução Sírio Possenti e Maria Cecília Pérez de Souza-e-Silva. Curitiba: Criar Edições.

MALDIDIER, D. (1997). “Elementos para uma história da análise do discurso na França”. IN: *Gestos de leitura. Da história no discurso*. Tradução Bethânia S. Mariani et al.. Campinas: Editora da Unicamp, 1999.

MANCEBO, D. Modernidade e produção de subjetividades. IN: III CONFERÊNCIA DE PESQUISA SÓCIO-CULTURAL, 2000, Campinas. Disponível em <http://www.fae.unicamp.br/br2000/trabs/2010.doc>. Acesso em 05 ago. 2004.

MARCUSCHI, L. C. (2003). A questão do suporte dos gêneros textuais. *Língua, lingüística e literatura*, João Pessoa, v. 1, n.1, p. 9-40, 2003.

MUSSALIM, F. e BENTES, A C. (2000). *Introdução à lingüística: domínios e fronteiras*. Vol. 2. São Paulo, Cortez.

PAULA, A. P. P. (2002). As inexoráveis harmonias administrativas e a burocracia flexível. REVISTA ESPAÇO ACADÊMICO. Disponível em [www.espaçoacademico.com.br/016/16cd\\_apaula.html#-ftnref13](http://www.espaçoacademico.com.br/016/16cd_apaula.html#-ftnref13). Acesso 24 out., 2006.

PAULA, A. P. P. e WOOD, T. J. (2003). Viagem epistemológica às livrarias de aeroporto. FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – SÃO PAULO. Disponível em [www.fgvsp.br/iberoamerican/papers/0123\\_iam-2003-060603.pdf](http://www.fgvsp.br/iberoamerican/papers/0123_iam-2003-060603.pdf). Acesso 24 de out., 2006.

PÊCHEUX, M. & FUCHS, C. (1975). “A propósito da análise automática do discurso”. IN: GADET F. e HAK, T. *Por uma análise automática do discurso*. Uma introdução à obra de Michel Pêcheux. Tradução Bethânia S. Mariani et all.. Campinas: Editora da Unicamp. 1990, pp.163-252.

PÊCHEUX, M. (1969). “A análise automática do discurso”. IN: GADET, F. & HAK, T. (orgs). *Por uma análise automática do discurso*. Uma introdução à obra de Michel Pêcheux. Tradução Bethânia S. Mariani et all.. Campinas: Editora da Unicamp, 1990, pp.61-161.

\_\_\_\_\_. (1975). *Semântica e discurso*. Uma crítica à afirmação do óbvio. Tradução Eni Orlandi. Campinas, Editora da Unicamp, 1988.

\_\_\_\_\_. (1983). “A análise do discurso: três épocas”. IN: GADET F. & HAK, T. *Por uma análise automática do discurso*. Uma introdução à obra de Michel Pêcheux. Tradução Bethânia S. Mariani e outros. Campinas: Editora da Unicamp. 1990, pp.311-318.

POSSENTI, S. (2003). “Observações sobre interdiscurso”. IN: *Revista Letras*, Curitiba, Editora UFPR n. 61, especial, p. 253-269.

\_\_\_\_\_. (2002). *Os limites do discurso: ensaios sobre discurso e sujeito*. Curitiba: Criar Edições.

PRADEAU, J-F. (2002). “O sujeito antigo de uma época moderna”. IN: GROS, F. (org.) *Foucault: a coragem da verdade*. Tradução Marcos Marcionilo. São Paulo: Parábola Editorial, 2004, p. 131-153.

REBOUL, O. (1975). *O slogan*. Tradução Ignácio Assis Silva. São Paulo, Cultrix, s/d.

SENNETT, R. (1988). *O declínio do homem público: As tiranias da intimidade*. Tradução Lygia Araújo Watanabe. São Paulo, Companhia das Letras, 2001.

\_\_\_\_\_. (1998). *A corrosão do caráter: Conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Tradução Marcos Santarrita. São Paulo: Record. 1999.

SIBILIA, P. *Do homo psico-lógico ao homo tecno-lógico: a crise da interioridade*. Disponível em: <<http://www.eco.ufrj/semiosfera07/index.html>>. Acesso em: 12 set., 2004.

SODRÉ, M. (2005). *Doses de banalidade para mendigos da razão*. Disponível em: <http://observatorio.ultimosegundo.ig.com.br/imprimir.asp?cod=324IMQ003>. Acesso em 17 mar., 2006.

TRAGTENBERG, M. (1980). *Administração, poder e ideologia*. São Paulo: Editora da Unesp, 1995.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- ALVES, D. (2004) *A imprensa e o PT*. Campinas, Unicamp/IEL, Dissertação de Mestrado.
- BRANDÃO, H. H. N. (1998). *Introdução à análise do discurso*. Campinas: Editora da Unicamp.
- DEBRAY, R. (1994). *Trata-se de não entregar os pontos: conversas radiofônicas*. Tradução Emir Sader. São Paulo, Paz e Terra, 1995.
- DEBRAY, R. (1999). *Acreditar, ver, fazer*. Tradução Eliana Maria de Melo Souza. Bauru, EDUSC, 2003.
- DUPAS, G. (2000). *Ética e poder na sociedade da informação*. São Paulo, Editora da Unesp.
- ENRIQUEZ, E. (2006). “O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável?” IN: RAE ELETRÔNICA. *Fundação Getúlio Vargas*. São Paulo. Acesso em 24 out. 2006.
- JERUSALINSKY, A, et all. (2000). *O valor simbólico do trabalho: e o sujeito contemporâneo*. Porto Alegre, Artes e Ofícios.
- KRONKA, G. Z. (2005) *A encenação do corpo: o discurso de uma imprensa (homo) erótico-pornográfica como prática intersemiótica*. Campinas, Tese de Doutorado.
- MEDEIROS, M. C. I. (2004) *Duas leituras do fórum social mundial: Caros Amigos e Catolicismo*. Campinas, Unicamp/IEL, Dissertação de Mestrado.
- SANTANA, R. N. M. e SANTOS, R. C. F (1998). *Elementos concorrentes para a nova realidade-mundo*. Teresina, Edições dos Autores.

SINGER, P. (2000). *Globalização e desemprego: diagnóstico e alternativas*. São Paulo, Contexto, 4ª edição.

SOUZA, P. (1997). *Confidências da carne: o público e o privado na enunciação da sexualidade*. Campinas, Editora da Unicamp.

WATT, I. (1996) *Mitos do individualismo moderno*. Tradução Mário Pontes. São Paulo, Jorge Zahar, 1997.

WEBER, M. (1947) *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. Tradução Szmrecsányi, M. Irene de Q. F. (et. al.). São Paulo, Pioneira, 2000, 15ª ed.