



LUCIANA NOGUEIRA

**DISCURSO, SUJEITO E RELAÇÕES DE TRABALHO: A
POSIÇÃO DISCURSIVA DA PETROBRAS**

**CAMPINAS
2015**



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE ESTUDOS DA LINGUAGEM**

LUCIANA NOGUEIRA

**DISCURSO, SUJEITO E RELAÇÕES DE TRABALHO:
A POSIÇÃO DISCURSIVA DA PETROBRAS**

**Tese de doutorado apresentada ao Instituto
de Estudos da Linguagem da Universidade
Estadual de Campinas para obtenção do
título de Doutora em Linguística.**

Orientadora: Profa. Dra. Eni de Lourdes Puccinelli Orlandi

**CAMPINAS
2015**

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas

- CRB

Nogueira, Luciana, 1980-

Discurso, sujeito e relações de trabalho : a posição discursiva da Petrobras /
Luciana Nogueira. – Campinas, SP : [s.n.], 2015.

Orientador: Eni de Lourdes Puccinelli Orlandi.

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

1. Análise de discurso. 2. Discurso de gestão empresarial da Petrobras. 3.
Relações de trabalho. 4. Ideologia. 5. Sujeito. I. Orlandi, Eni de Lourdes Puccinelli.
II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Estudos da Linguagem. III.
Título.

Informações para Biblioteca Digital

Título em outro idioma: Discourse, subject and work relations : Petrobra's discursive position

Palavras-chave em inglês:

Discourse analysis

Petrobras' discourse of enterprise management

Work relations

Ideology

Subject

Área de concentração: Linguística

Titulação: Doutora em Linguística

Banca examinadora:

Eni de Lourdes Puccinelli Orlandi [Orientador]

Mônica Graciela Zoppi Fontana

Lauro José Siqueira Baldini

Helson Flávio da Silva Sobrinho

Greciely Cristina da Costa

Data de defesa: 25-05-2015

Programa de Pós-Graduação: Linguística

BANCA EXAMINADORA:

Eni de Lourdes Puccinelli Orlandi



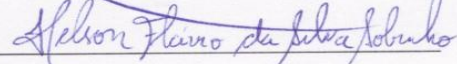
Mônica Graciela Zoppi Fontana



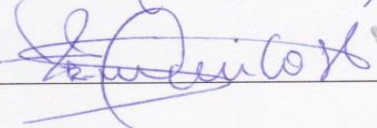
Lauro José Siqueira Baldini



Helson Flávio da Silva Sobrinho



Greciely Cristina da Costa



Claudia Regina Castellanos Pfeiffer

Cristiane Pereira Dias

Carolina de Paula Machado

IEL/UNICAMP
2015

RESUMO

Apresentamos, nesta tese, análises da posição discursiva da Petrobras no que diz respeito às relações de trabalho, portanto o discurso *sobre as/nas/das* relações de trabalho nesta empresa, considerando as condições de produção sócio-históricas da reestruturação produtiva no Brasil a partir de 1990, como parte de um processo mais amplo: a mundialização. Trata-se de uma empresa brasileira que tem um significado histórico de destaque no Brasil. Mais especificamente analisamos o discurso de gestão empresarial (*DGE*) na/da Petrobras e, nesse sentido, buscamos compreender o cruzamento de discursos que se dá entre: o discurso de gestão e o nacionalismo e a *brasilidade* que marcam fortemente o discurso da Petrobras, por isso nosso interesse específico por esta empresa. Nosso *corpus* é, então, constituído de materiais de comunicação institucional da Petrobras. Para realizar este trabalho, que se inscreve na teoria da análise de discurso, filiada ao materialismo histórico, analisamos inicialmente o discurso publicitário, por meio de propagandas e do próprio logotipo que é a marca da Petrobras para, em seguida, passarmos aos materiais que tocam nas relações de trabalho mais diretamente. Há uma passagem de um discurso mais nacionalista a um discurso mais adequado à mundialização, que pode ser verificada nas análises dos materiais de propaganda e é possível ver, ao longo das análises, como um discurso é “solidário” com o outro, no sentido de sustentar o discurso de gestão atual. De um modo geral, a pesquisa busca compreender como as relações de poder, de submissão, de (re)organização do capitalismo se dão, produzindo efeitos de evidência de: autonomia, consenso e de responsabilidade para o sujeito do discurso. Traçamos elementos do processo de constituição do sujeito, centrando-nos nos modos de individuação do sujeito pela instituição que é a empresa, os quais nos permitem compreender mais sobre a forma de interpelação do sujeito na contemporaneidade. Assim, compreendemos que é constituída uma imagem de sujeito *autoempreendedor* que se sustenta num discurso predominantemente psicologista e há o funcionamento discursivo da (*dis*)simulação, que está colocado como condição de significação para esse discurso de gestão atual, que tem como um traço característico seu, o apagamento do político. O discurso das *competências* é constitutivo do *DGE*, bem como o da responsabilidade, harmonia e consenso, os quais têm implicações na constituição do sujeito e também na questão da resistência. Ainda que o objeto de pesquisa seja um certo discurso dominante, institucionalizado, são apresentados, ao final, elementos para se pensar nas formas de resistência do sujeito, pois não há dominação sem resistência. O que está em questão, considerando as relações de forças, é a manutenção do sistema capitalista e para isso ele precisa ser (re)significado, (re)dito. Analisar a posição discursiva da Petrobras a partir dessas condições de produção sócio-históricas do discurso permitiu-nos compreender também a configuração de uma formação discursiva neoliberal que é praticada na contemporaneidade.

Palavras-chave: 1. Análise de discurso; 2. Discurso de gestão empresarial da Petrobras; 3. Relações de trabalho; 4. Ideologia; 5. Sujeito.

ABSTRACT

In this thesis, we seek to analyse Petrobras' discursive position in which concerns work relations, therefore, this enterprise's discourse about/in/of work relations, considering the social-historical production conditions of the productive restructuration in Brazil from 1990 on as part of a broader process: mundialization. Petrobras is a Brazilian company that has a prominent historical meaning to Brazil. More specifically, we analyse the discourse of enterprise management in/of Petrobras and, in these terms, we aim to understand the crossing discourses between management discourse, nationalism and *Brazility* that strongly mark Petrobras' discourse. That's why our interest in this company. Thus, our corpus is formed by Petrobras' corporate communication instruments. To this end, in a research that inscribes itself theoretically in discourse analysis, a discipline chained to historical materialism, initially we analyse publicity discourse (advertisings and Petrobras' logo itself, which represents the company) in order to come to materials that concern work relations more closely. There's a passage from a more nationalist discourse to a more adequate to mundialization discourse that can be verified at the analysis of the publicity discourse, and it's possible to recognize, throughout the analysis, how a discourse is "sympathetic" to another, in the sense that it can support the present management discourse. Generally speaking, this research pursues to comprehend how power, submission, capitalism (re)organization relations occur, producing evidence effects of autonomy, consensus and responsibility to discourse subject. We picked elements from the process of the subject constitution, emphasizing the modalities by which the subject is individuated by the institution/company, that allow us to understand more precisely the subject interpellation today. By doing so, we get to grasp that a self-entrepreneur image of the subject is constituted, and that it sustains itself in a predominantly psychologism discourse. Furthermore, there's a (dis)simulation discursive functioning that is meant to be a significance condition to this present management discourse, which contains, as its characteristic trace, the erasure of politics. The *competences* discourse is constitutive of the discourse of enterprise management, as well as responsibility's, harmony's and consensus', which involve themselves in the constitution of the subject and in the resistance issue. Even though the research subject is kind of dominant, institutionalized, at the end we present elements to reflect over subject's resistance, as there's no dominance without resistance. The question is, considering force relations, the maintenance of capitalist system and all it requires: its (re)meaning, (re)saying. Analysing Petrobras' discursive position from these social-historical production conditions allowed us to understand, as well, the configuration of a neoliberal discursive formation that it is practiced nowadays.

Keywords: 1. Discourse Analysis; 2. Petrobras' discourse of enterprise management; 3. Work relations; 4. Ideology; 5. Subject.

SUMÁRIO

RESUMO	vii
ABSTRACT	ix
AGRADECIMENTOS	xvii
LISTA DE IMAGENS	xix
LISTA DE TABELAS	xxi
INTRODUÇÃO	01
CAPÍTULO I	
DISCURSO E TRABALHO	13
1. DISCURSO E LINGUAGEM NAS RELAÇÕES DE TRABALHO	14
2. O DISCURSO DA GESTÃO	29
CAPÍTULO II	
EM TORNO DA TEORIA E DO MÉTODO	39
1. INTERPRETAÇÃO E IDEOLOGIA	41
2. CONDIÇÕES DE PRODUÇÃO DO DISCURSO	50
3. FORMAÇÃO DISCURSIVA E POSIÇÃO-SUJEITO	52
3.1 Posição-sujeito	55
4. O RECORTE, O CORPUS E O TRABALHO COM O ARQUIVO	57
CAPÍTULO III	
DISCURSO, MUNDIALIZAÇÃO E SUJEITO	59
1. O DISCURSO DA REDEFINIÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO COMO PARTE DA MUNDIALIZAÇÃO	59
1.1 A Mundialização do Capital	61
1.2 O Discurso da Mundialização	66
2. O PROCESSO DE CONSTITUIÇÃO DO SUJEITO	69
2.1 A noção de sujeito em Pêcheux: o sujeito do discurso	71
2.2 Considerações sobre a forma-sujeito em Claudine Haroche	74
2.3 Os modos de individua(liza)ção no processo de constituição do sujeito em Eni Orlandi	79
2.3.1 Os modos de individuação do sujeito contemporâneo	81
2.4 A <i>subjetividade</i> em questão	85
CAPÍTULO IV	
A PROPAGANDA DA PETROBRAS: NACIONALISMO, BRASILIDADE E MUNDIALIZAÇÃO	95
1. A CRIAÇÃO DA PETROBRAS: UM POUCO DA SUA HISTÓRIA	98
2. NACIONALISMO, BRASILIDADE E INTERNACIONALIZAÇÃO: UMA ANÁLISE DOS LOGOTIPOS DA PETROBRAS	103
2.1 “O petróleo é nosso!”: um enunciado fundador na história do logotipo da Petrobras	104

2.1.1 A <i>PetroBrax</i> : efeitos da internacionalização no nome	112
2.1.2 A questão do acento no nome Petrobra(á)s	114
2.2 O nacionalismo marca e desmarca a marca <i>BR Petrobras</i>	116
3. ALGUNS ELEMENTOS TEÓRICOS PARA A COMPREENSÃO DO NACIONALISMO	121
3.1 Deslocamentos no/do discurso nacionalista da Petrobras: a relação com a mundialização	126
4. <i>NOSSO PETRÓLEO, SUA PETROBRAS</i> : OS DESLIZAMENTOS DE SENTIDOS NO PROCESSO DISCURSIVO	127
4.1 A relação público/privado	133
5. <i>A BRASILIDADE GANHA O STATUS DE MARCA</i>	136
6. <i>O SLOGAN</i> : O DESAFIO É A NOSSA ENERGIA	141
7. ALGUMAS CONCLUSÕES SOBRE O DISCURSO PUBLICITÁRIO DA PETROBRAS	143
CAPÍTULO V	
O DISCURSO DA PETROBRAS NA (RE)ORGANIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO.	147
1. O QUE HÁ DE NOVO NOS “NOVOS PARADIGMAS DE PENSAMENTO”?	148
2. O MOVIMENTO DOS SENTIDOS NA (RE)DEFINIÇÃO DO “NOVO HOMEM”	154
3. DIFERENTES MODOS DE ASSUJEITAMENTO: O DISCURSO DA MUDANÇA	162
3.1 Pêcheux: as formas históricas de assujeitamento do indivíduo e a heterogeneidade da formação discursiva	163
3.2 A empresa desfragmentada e o sujeito fragmentado	170
3.3 A “prosperidade” na base da captura dos sujeitos: a ideologia é prática	172
4. O SUJEITO AUTOEMPREENDEDOR: OS COLABORADORES	175
5. <i>A (DIS)SIMULAÇÃO</i> NO DISCURSO DE GESTÃO EMPRESARIAL	177
6. O DISCURSO PSICOLOGISTA SUSTENTANDO O AUTOEMPREENDEDORISMO	189
7. A CONFIGURAÇÃO DA FORMAÇÃO DISCURSIVA <i>NEOLIBERAL</i> NO <i>DGE-PETROBRAS</i>	193
CAPÍTULO VI	
O DISCURSO DE GESTÃO EMPRESARIAL DA PETROBRAS: “GESTÃO SEM LACUNAS”	197
1. <i>GESTÃO SEM LACUNAS</i> : OS 12 PRINCÍPIOS	198
1.1 O psicologismo no <i>discurso de gestão empresarial</i> da Petrobras	201
2. RESPONSABILIDADE E HARMONIA	202
2.1 O discurso da responsabilidade	203
2.2 O discurso da harmonia	206
3. A “LIBERDADE” E A OBRIGAÇÃO DE ESCOLHER: O DISCURSO NEOLIBERAL	210
3.1 O discurso neoliberal como uma nova racionalidade?	211
3.2 Uma “nova gestão” da subjetividade	213
4. DISCURSOS EM ALIANÇA: OS SENTIDOS DA ÉTICA PROTESTANTE NO <i>DISCURSO DE GESTÃO EMPRESARIAL</i>	218
CAPÍTULO VII	
COMPETÊNCIAS: INDIVIDUAL, COLETIVO OU CORPORATIVO? ANÁLISE DO DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS – SISTEMA PETROBRAS	229
1. APRESENTAÇÃO DO DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS	230
1.1 Competências organizacionais: o funcionamento hiperonímico	231
1.2 Competências individuais: o funcionamento hiperonímico	232

1.3	Glossário	233
2.	A CENA ENUNCIATIVA NO <i>DC-Petrobras</i>	234
2.1	Os locutores e enunciadores no <i>DC-Petrobras</i>	238
2.2	O <i>DC-Petrobras</i> como um manual	239
2.3	As competências organizacionais no <i>DC-Petrobras</i>	242
2.4	As competências individuais no <i>DC-Petrobras</i>	245
2.5	<i>DC-Petrobras</i> : entre o individual e o corporativo e o funcionamento da encenação discursiva	249
3.	O <i>DC-PETROBRAS</i> COMO UM TEXTO	251
4.	O FUNCIONAMENTO DISCURSIVO DO <i>DC-PETROBRAS</i> : A FORMULAÇÃO DICIONÁRIO	258
5.	O SUJEITO COMO UM CONJUNTO DE COMPETÊNCIAS NO PANOPTISMO DA GESTÃO DO MUNDO CORPORATIVO	262
CAPÍTULO VIII		
A RESISTÊNCIA DOS SUJEITOS: APONTAMENTOS...		269
1.	O <i>DGE-PETROBRAS</i> E O “MODELO FLEXÍVEL”: A DESIDENTIDADE DE CLASSE	270
1.1	Sobre a noção de classe e a resistência da posição-sujeito “coletivo”: apontamentos...	272
2.	HUMOR E RESISTÊNCIA: O “ <i>BUSINESS BINGO</i> ” E O “ <i>EMBROMATION</i> ”	275
2.1	O <i>DGE</i> no neoliberalismo: língua de madeira, de vento ou de algodão?	281
2.2	Pensando a resistência no cotidiano...	284
2.3	A <i>(dis)simulação</i> na <i>circulação</i> do discurso	286
3.	RESISTÊNCIAS: O SUJEITO OUSA RESISTIR...	287
3.1	Existe uma “margem de liberdade” para o sujeito?	288
3.2	A resistência pensada também como <i>aposta</i>	292
CONSIDERAÇÕES FINAIS		297
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		305

*À minha amada filha Sophia,
Por ter me ensinado mais sobre o amor e pela alegria que me traz.*

*Ao Renato, pelo amor, pela presença e compreensão em todos os momentos.
E à minha mãe, Fátima, pela sua dedicação e amor.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha orientadora, Eni Orlandi, pelos nossos encontros, com a força que tem isso que chamamos de encontro. Pelas orientações sempre enriquecedoras, pela sua confiança, pelas conversas que me trouxeram muitos aprendizados, para além desta tese. Minha admiração e carinho.

Agradeço à professora Marie-Anne Paveau, pela co-orientação na França, pelo acolhimento, pelo incentivo e entusiasmo com a pesquisa e pelo questionamento que me permitiu ver certas coisas diferentemente.

Agradeço bastante à Monica, pelas aulas sempre marcantes, pela leitura muito atenta e que contribuiu imensamente para este trabalho, não só na banca de qualificação e defesa, mas ao longo do percurso, pela amizade. Minha admiração e carinho.

Ao Lauro, pela leitura na banca de qualificação e defesa, que contribuiu muito para os caminhos que decidi trilhar, pelo acolhimento, pela amizade, pelas conversas enriquecedoras. Meu carinho e agradecimento.

Ao Helson, pela recepção sempre muito gentil, por aceitar ser parte da banca de defesa, pelas valiosas contribuições e por compartilhar o interesse por uma pesquisada interessada. Meu carinho e agradecimento.

À Greciely, companheira de jornada nos estudos discursivos, pela sua leitura, pela recepção sempre muito gentil, por ter aceitado participar da banca de defesa e me ter aportado valiosas contribuições. Meu carinho e agradecimento.

Agradeço ao professor Eduardo Guimarães por ter me orientado na qualificação de área, contribuindo muito para as minhas reflexões, desde o mestrado.

À minha amiga Carol, professora Carolina Machado, pela nossa convivência ao longo de todo esse trajeto de formação nos estudos da linguagem, pelo acolhimento sempre caloroso e amigo, pelo seu exemplo de dedicação. Meu afeto e agradecimento!

Às professoras Cláudia Pfeiffer e Cristiane Dias, pelo exemplo de pesquisadoras que são e pela participação na banca de defesa como suplentes. Muito obrigada!

À professora Francine Mazière, Jean Puyade, Thierry Guilbert e Geneviève Felten, pelas contribuições diretas e indiretas no meu trabalho e pelo acolhimento na França. Obrigada!

Aos companheiros de trabalho do Contradit: Rodrigo Fonseca, Maurício Beck, Guilherme Adorno, Phellipe Marcel, Juliana da Silveira, Helson Flávio e os outros novos que chegaram. À Mariana Cestari, amiga de longa data, do movimento estudantil. Minha admiração por todos e meu agradecimento por partilharmos o estudo do discurso e do materialismo histórico, pelo interesse pela pesquisa interessada, que toma posição e se arrisca e aposta!

Ao meu amigo MM, por ter me ajudado tanto com as questões e os materiais sobre a Petrobras. Meu enorme agradecimento e admiração pela sua trajetória de lutas, de resistência...

Ao Guilherme Adorno, por ter compartilhado todo esse percurso que é fazer um doutorado. Por tê-lo marcado com sua presença alegre e que sempre me ajuda a pensar, pelas conversas maravilhosas e estimulantes. Meu carinho e agradecimento.

À minha amiga Monica Cruvinel, sempre presente mesmo que distante, por compartilharmos os sonhos, os momentos difíceis também e as alegrias. Pelo seu exemplo de mulher. Meu afeto e agradecimento.

Às várias pessoas que de algum modo fazem parte desse percurso todo: Professora Soila, que me introduziu no mundo acadêmico, professora Suzy Lagazzi, sempre muito acolhedora, com quem aprendi muito sobre a análise de discurso, professor Márcio Naves, com quem muito aprendi sobre Althusser e que marca bastante meu trajeto no doutorado, Fabio Ramos, com quem sempre tenho uma interessante interlocução, aos colegas todos da pós-graduação, das disciplinas, das saídas, das conversas de mesa de bar, que rendem muito, aliás! Obrigada a todos!

Aos amigos Michaëlle Desrosiers e Franck Seguy, por compartilharmos certas dificuldades desse período do doutorado e também pelas questões políticas, que nos motivam muito, pelo aprendizado que tive sobre o que é o Haiti. Obrigada!

À Carmen, por me ouvir e contribuir para eu me conhecer mais. Obrigada!

Aos meus companheiros do PSTU, por apostarmos juntos nessa transformação política e social, pela compreensão da minha ausência nos momentos de trabalho mais apurados, pela convivência aberta, pelos valores libertadores. Meu agradecimento e minha disposição!

Agradeço à minha mãe, que sempre está por perto, me apoiando nos momentos difíceis e dividindo as alegrias dos bons momentos. Ao meu pai que já se foi há alguns anos, mas que é presente na minha história. À minha irmã Juliana pela sua presença, em todos os momentos, seu companheirismo, sua amizade verdadeira. À minha irmã Thais, pela nossa história, nossos aprendizados. E ao Jhonatan, Vitória e Julia, por toda a alegria, amor e inspiração que trazem para minha vida! Obrigada, com amor!

Agradeço também à minha outra família, que estão representados aqui em nome da Ivani, que sempre me estimulou a seguir e a continuar sonhando. Meu carinho e amizade! E aos meus avós, que são parte da minha história.

Aos meus amores: Renato, pelo seu companheirismo inquestionável, por ter também permitido que as condições para que esse trabalho se concluísse fossem as melhores possíveis, por sonharmos juntos, minha gratidão e meu amor! E agradeço muito a essa pessoinha que, de repente, tomou toda a minha atenção, a Sophia, que chegou já com muita alegria, no meio dessa história toda do doutorado. Agradeço o seu sorriso, a sua gargalhada que me inspira verdadeiramente... Pra você, o meu amor, sempre!

Aos funcionários da secretaria de pós-graduação: Cláudio, Rose e Miguel pelo trabalho de vocês para que as coisas aconteçam. Obrigada!

Ao CNPq, pela concessão da bolsa de doutorado no Brasil. E à CAPES por ter concedido a bolsa de doutorado-sanduíche na França.

Obrigada a todos os que tiveram qualquer participação na constituição desse trabalho e do trajeto de sua realização!

LISTA DE IMAGENS

<i>Figura 1 - Representação do processo de constituição do sujeito</i>	<i>83</i>
<i>Figura 2 - Logotipo original da Petrobras.....</i>	<i>105</i>
<i>Figura 3 - Propaganda da Petrobras - 1972</i>	<i>106</i>
<i>Figura 4 – Segundo logotipo do Sistema Petrobras.....</i>	<i>107</i>
<i>Figura 5 - Primeiro logotipo da Petrobras Distribuidora</i>	<i>108</i>
<i>Figura 6 – Segundo logotipo da Petrobras Distribuidora</i>	<i>109</i>
<i>Figura 7 – Incorporação do BR no logotipo da Petrobras.....</i>	<i>110</i>
<i>Figura 8 – Logotipo atual da Petrobras</i>	<i>111</i>
<i>Figura 9 – Logotipo da Petrobras Internacional</i>	<i>112</i>
<i>Figura 10 – Proposta de mudança do logotipo para PetroBrax</i>	<i>113</i>
<i>Figura 11 - Logotipo atual da Petrobras.....</i>	<i>117</i>
<i>Figura 12 – Propaganda de venda de ações da Petrobras</i>	<i>129</i>
<i>Figura 13 - Propaganda da Petrobras: Marca e Futuro.....</i>	<i>138</i>
<i>Figura 14 – Incrementar x Renascer</i>	<i>191</i>
<i>Figura 15 - O perfil de competências.....</i>	<i>248</i>

LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 1 – Comparação de paradigmas.....</i>	<i>150</i>
<i>Tabela 2 – Da gerência à liderança</i>	<i>162</i>
<i>Tabela 3 – Modelos de cultura 1</i>	<i>167</i>
<i>Tabela 4 – Modelos de cultura 2</i>	<i>168</i>
<i>Tabela 5 – As pessoas na empresa</i>	<i>175</i>
<i>Tabela 6 – Gerentes versus Líderes</i>	<i>176</i>
<i>Tabela 7 - Gestão empresarial (dicionário de competências)</i>	<i>231</i>
<i>Tabela 8 - Trabalho em equipe (dicionário de competências).....</i>	<i>233</i>
<i>Tabela 9 - Gestão de Pessoas (competências organizacionais).....</i>	<i>243</i>
<i>Tabela 10 - Liderança de Pessoas (competências individuais)</i>	<i>246</i>
<i>Tabela 11 – Jogo “Business Bingo”</i>	<i>276</i>
<i>Tabela 12 – Jogo “Embromation”</i>	<i>277</i>

A maior riqueza do homem
é a sua incompletude.
Nesse ponto sou abastado.
Palavras que me aceitam como sou - eu não aceito.

Não aguento ser apenas um sujeito que abre portas,
que puxa válvulas, que olha o relógio,
que compra pão às 6 horas da tarde,
que vai lá fora, que aponta lápis,
que vê a uva etc. etc.

Perdoai
Mas eu preciso ser Outros.
Eu penso renovar o homem usando borboletas.

Manoel de Barros

INTRODUÇÃO

Digo: o real não está na saída nem na chegada: ele se dispõe para a gente é no meio da travessia.

*João Guimarães Rosa*¹

Com a mundialização do capital se desenvolve um processo de *reestruturação produtiva* e com ela proliferam as novas modalidades de gestão da produção como os Programas de Qualidade Total, por exemplo. A robótica, a automação microeletrônica aplicada à produção, as fusões e diversificações corporativas (processos que trouxeram a demissão em massa), além das terceirizações, das novas legislações trabalhistas de caráter flexível, entre outras questões em que o traço comum é adaptar-se às necessidades que urgiam do capital em processo, constituem esse processo de reestruturação produtiva. (ALVES, 2000)

O *toyotismo* se constitui, na atualidade, como a forma de produção predominante no sistema capitalista. Nesse momento, o fordismo e o taylorismo já não são as únicas formas de produção e outros processos produtivos começam a coexistir com eles ou mesmo a substituí-los, como é o caso do *toyotismo*. Essa transição do fordismo para essas novas formas de processos produtivos é caracterizada por modalidades de desconcentração industrial. Como afirma Antunes:

Buscam-se novos padrões de gestão da força de trabalho, dos quais os Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), a “gestão participativa”, a busca da 'qualidade total', são expressões visíveis não só no mundo japonês, mas em vários países de capitalismo avançado e do Terceiro Mundo industrializado. O *toyotismo* penetra, mescla-se ou mesmo substitui o padrão fordista dominante, em várias partes do capitalismo globalizado. (ANTUNES, 2010, p. 24).

¹ Excerto de uma fala do personagem Riobaldo, em: Rosa, J. G. *Grande Sertão: Veredas*, Rio de Janeiro: Ed. Nova Aguilar, 1994, p. 85.

Toda essa transição nas formas de produção afeta diretamente os direitos do trabalhador, sendo desregulamentados e flexibilizados ou até perdidos. O fordismo foi o modelo de produção que, podemos dizer, predominou ao longo do século XX. Os novos modelos de produção que surgem começam justamente por recusar essa produção em massa, muito marcada na grande indústria fordista. Antunes (2010, p. 25) afirma que, desse modo, “recupera uma concepção de trabalho que, sendo mais flexível, estaria isenta da *alienação* do trabalho intrínseca à acumulação de base fordista.”

De acordo com Harvey (2009), a *acumulação flexível*, como ele denomina, é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo, uma vez que ela se apoia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Esta nova forma de produção é caracterizada pelo surgimento de setores de produção completamente novos, além das novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros. O mercado também é novo e a inovação organizacional, tecnológica e comercial é altíssima. E, como consequências desse processo o autor aponta que:

A acumulação flexível parece implicar níveis relativamente altos de desemprego “estrutural” (em oposição a “friccional”), rápida destruição e reconstrução de habilidades, ganhos modestos (quando há) de salários reais e o retrocesso do poder sindical – uma das colunas políticas do regime fordista. (HARVEY, 2009, p. 141).

Harvey pondera que as raízes dessa transição são profundas e complexas, mas aponta que se pode ver com clareza a consistência dela, ainda que a direção da causalidade de tal processo não seja definida, para ele. Desse modo, afirma que o movimento mais flexível do capital acentua o novo, o fugidio, o efêmero, o fugaz e o contingente da vida moderna, em vez dos valores mais sólidos implantados na vigência do fordismo. Um traço importante que marca a reflexão do autor, neste ponto, é que, na medida em que a ação coletiva se tornou mais difícil (em virtude da nova organização do modo de produção), essa dificuldade constituiu a meta central do impulso de incremento do controle do trabalho e “o individualismo exacerbado se encaixa no quadro geral como condição necessária, embora não suficiente, da transição do fordismo para a acumulação flexível.” (Ibidem, 161).

Do ponto de vista discursivo, interessa compreender como essas relações de poder, de submissão, de resistência, de (re)organização do mundo capitalista se dão, como elas

funcionam, no processo da chamada *reestruturação produtiva*, no sentido de “desgarrar” o sujeito das relações de produção, como veremos. Isso significa buscar compreender quais e como se dão os processos discursivos de comunicação oficial e não oficial da empresa, como, por exemplo, os materiais de cursos de formação para a compreensão dessa “nova etapa”, os quais foram e estão sendo mobilizados nessas condições de produção, ou os programas de gestão que vão sendo construídos e aplicados, além de outros materiais, como as propagandas, por exemplo. Trata-se de materiais de comunicação institucional da Petrobras, em suas diversas formas.

O objetivo desta pesquisa de doutorado foi analisar o discurso da Petrobras, particularmente o discurso das/nas relações de trabalho na empresa, considerando as condições de produção sócio-históricas da reestruturação produtiva no Brasil, processo que se deu mais fortemente a partir de 1990 e que vem produzindo efeitos na atualidade, sendo parte de um processo mais amplo: a mundialização. Estamos denominando esse discurso como o *discurso de gestão empresarial* (doravante *DGE*) da Petrobras.

A Petrobras tem um interesse específico para nós, justamente por se tratar de uma empresa estatal brasileira, que tem sua publicidade muito pautada num discurso que se sustenta num certo nacionalismo, numa *brasilidade*. Interessou-nos ver os efeitos disso na relação com o discurso produzido sobre as relações de trabalho, considerando a mundialização. Quanto à mundialização, embora nós nos situemos criticamente em relação a ela, levamos em conta os seus efeitos, considerando sempre o funcionamento da ideologia, conforme Orlandi (2012a). Na análise, procuramos ver o cruzamento desses discursos. Portanto, optamos por começar as análises do *corpus*, que é constituído de materiais de comunicação institucional da Petrobras, justamente pelo discurso publicitário, por meio de propagandas e pela análise do próprio logotipo que é a marca da Petrobras, para em seguida passarmos para os materiais que tocam nas relações de trabalho mais propriamente ditas.

Inscrevendo-nos teoricamente na análise materialista de discurso, consideramos que os sentidos se constituem ideologicamente e que a relação com o real é necessariamente mediada pelo simbólico, de modo que o texto aparece como o lugar onde se materializa o discurso e o discurso como uma das formas de materializar a ideologia, conforme Michel Pêcheux (1975b).

Para realizar nossas análises a partir desta teoria discursiva, iniciada com os trabalhos de Michel Pêcheux e seu grupo na França e particularmente como vem sendo desenvolvida no Brasil, a partir dos trabalhos de Eni Orlandi e de inúmeros outros trabalhos de analistas de discurso que se mantêm nessa perspectiva, queremos salientar que nosso objetivo é compreender, a partir da materialidade que se apresenta no *corpus* construído, o modo como se dá esse encontro entre língua, história e sujeito, considerando, sempre, a dimensão constitutiva da *ideologia* e do *político* nessas relações, na linguagem, pelo simbólico. Assim, nosso interesse consiste em compreender os processos discursivos que produzem no discurso efeitos de evidência para o sujeito do discurso. O nosso interesse é pela relação língua-discurso, como confronto do simbólico com o histórico. (ZOPPI-FONTANA, 1997).

Podemos definir, de modo amplo, que nosso objeto teórico é constituído de um certo discurso dominante, o discurso da organização que, como veremos, não deixa de produzir efeitos nas práticas que vão além das relações de trabalho e dizem respeito à sociedade de modo mais geral. Por isso nosso interesse mais amplo na escuta (também política) dos processos de assujeitamento, de constituição do sujeito e as particularidades nos modos de individuação do sujeito.

Então, as questões que nortearam os nossos gestos de análise são: que relações podemos estabelecer entre as condições sócio-históricas da reestruturação produtiva no Brasil e a prática discursiva da Petrobras? Os efeitos de sentidos produzidos no discurso da Petrobras permitem pensá-lo como inscrito em que formação(ões) discursiva(s)? Que imagem de sujeito trabalhador define esse discurso da Petrobras? Que processos discursivos são construídos nessa configuração discursiva, observando os materiais de comunicação institucional da Petrobras, da qual participam os discursos que a constituem? Como fica a questão da resistência a esse discurso da organização? Os gestos de análise apresentados neste trabalho implicam em certas questões teóricas e mesmo políticas que não serão tratadas com a devida complexidade aqui, pois buscamos nos fixar na compreensão do funcionamento do discurso da organização. Mas surgem diferentes questões, a partir das análises e do trabalho com a teoria que não deixam de ser pontuadas, indicadas, reconhecidas como questões que têm muita pertinência para o tema que estamos trabalhando aqui.

Considerando que “*todo processo discursivo se inscreve numa relação ideológica de classes*” (PÊCHEUX, 1995, p. 92), a questão do sentido (em movimento, em luta) é central, é o que nos move a compreender a exterioridade constitutiva do discurso. Assim, o sentido não é, definitivamente, só um dos níveis de análise linguística, dado que “as contradições da luta de classes atravessam e organizam o discurso sem nunca serem claramente resolvidas.” (PÊCHEUX, [1977] 2011, p. 272), de modo que o discurso só pode ser compreendido na sua dupla materialidade: da língua e da história. Pêcheux insiste na relação entre prática teórica e prática política na integração de conhecimentos objetivos e práticas políticas transformadoras. Para nós, trata-se de uma questão muito atual e enfatizamos isso, que para alguns pode parecer um tanto evidente, pois sabemos dos apagamentos recorrentes em torno dessa problemática que implica em “tomadas de posição” comprometidas com o materialismo e a transformação social. Nesse sentido, relembramos Althusser:

Por que a filosofia entra em contendas por palavras? As realidades da luta de classes são "representadas" por "ideias" que são "representadas" por palavras. Nos raciocínios científicos e filosóficos, as palavras (conceitos, categorias) são "instrumentos do conhecimento". Mas na luta política, ideológica e filosófica, as palavras são também armas, explosivos, ou ainda calmantes e venenos. Toda a luta de classes pode, às vezes, ser resumida na luta por uma palavra, contra uma outra. Algumas palavras lutam entre si como inimigas. Outras são o lugar de um *equívoco*: a *meta*² de uma batalha decisiva, porém indecisa. (ALTHUSSER, 1968, *A filosofia como arma da revolução*, grifo nosso, *apud* PÊCHEUX, [1975] 1995, p. 210).

Então, é a partir dessas considerações que buscamos, nesta tese, compreender como o discurso *sobre as/nas/das* relações de trabalho se dão na contemporaneidade e, consequentemente, como está funcionando a interpelação ideológica na atualidade, como os sujeitos estão sendo individuados. E a presença das muitas questões colocadas por Pêcheux são também bastante atuais para compreendermos a constituição desse processo discursivo. Apresentamos o texto desta tese, então, em três partes:

² Na entrevista original, feita em inglês, lê-se “*the stake*”; na tradução francesa, “*l’enjeu*”, conforme *Les Verités de la Palice*, de Pêcheux (1975), e a tradução da entrevista de Althusser para o francês: *La philosophie comme arme de la révolution (réponses a huit questions)*, em *La Pensée*, 1968, nº 138, p. 33. Consideramos que os sentidos destas palavras (no inglês e no francês) se aproximariam mais da ideia de *aposta* (conforme tradução para o português no *site marxists.org*) do que de *meta*. (CESTARI e NOGUEIRA, 2015).

A primeira, com três capítulos, é dedicada a uma discussão mais teórica acerca do tema e dos principais conceitos desse trabalho. De modo que o capítulo I traz elementos para se pensar a relação *discurso e trabalho* e *linguagem e trabalho*, tocando no que é difundido na contemporaneidade como teoria da administração (ou das ações gerenciais). Trata-se de considerar os *discursos sobre* as relações de trabalho, que constituem em certa medida o próprio discurso das relações de trabalho. No capítulo II fazemos uma explanação e discussão dos principais conceitos da análise de discurso, sobre os quais estamos trabalhando, como: interpretação e ideologia, condições de produção, formação discursiva, posição-sujeito, *corpus* e arquivo. E, no capítulo III, abordamos a teoria de constituição do sujeito na contemporaneidade, trazendo elementos para se pensar a mundialização e o discurso da mundialização, além de uma pontuação acerca da noção de subjetividade que perpassa as demais questões.

A segunda parte, constituída de quatro capítulos, é dedicada à exposição das análises do *corpus*, constituído de materiais de comunicação institucional, para se chegar à posição discursiva da Petrobras. Assim, no capítulo IV, iniciamos com as análises do discurso publicitário, começando com a análise do logotipo da empresa, seguindo com a análise de algumas propagandas referentes ao período mais recente, de descoberta do pré-sal. Neste capítulo discutimos a relação entre nacionalismo e mundialização, chegando a estabelecer relações entre o nacionalismo e a *brasilidade* que marcam o discurso da empresa. No capítulo V apresentamos a análise do discurso da Petrobras no início da década de 1990, quando “começa” o processo de *reestruturação produtiva*, a partir de um material de curso de formação interna. Neste capítulo discutimos os elementos do processo de constituição do sujeito, pensando a imagem de sujeito *autoempreendedor* que é constituída e salientando a presença do discurso psicologista e o funcionamento discursivo da *(dis)simulação*, que está colocado como condição de significação para esse discurso. O capítulo VI traz a análise de um dos programas de gestão que foi aplicado na empresa que é o *Gestão Sem Lacunas*. Aqui o tema da harmonia, do consenso e da responsabilidade são centrais para compreender o funcionamento e a pretendida eficácia desse discurso de gestão empresarial da Petrobras. Nestes capítulos (V e VI) procuramos, com as análises, mostrar a configuração de uma formação discursiva neoliberal e também o modo como um discurso pode ser “solidário” com o outro, sustentando-o de algum modo, como é o que pode ser

estabelecido entre os discursos de gestão e o que temos no discurso publicitário, propagandístico. E no capítulo VII apresentamos uma análise do dicionário de competências do sistema Petrobras, o qual foi amplamente difundido no interior da empresa. Para isso, apoiamo-nos também na teoria da semântica da enunciação (semântica do acontecimento, cf. GUIMARÃES, 2002, 2011) para a compreensão da cena enunciativa e da análise do dicionário como um texto, além da análise discursiva do tema específico do dicionário que são as *competências*. E o quanto esse discurso das competências é constitutivo do discurso de gestão empresarial e que implicações se pode ter pensando a constituição do sujeito.

A terceira parte, com um único capítulo, além das considerações finais, é dedicada então a formular alguns apontamentos em torno da questão da resistência do sujeito. Nosso empenho consiste em apontar elementos para se pensar o que acontece no processo de constituição do sujeito, considerando a emergência do discurso neoliberal na contemporaneidade, tomando-o pelo discurso de gestão empresarial. E, por fim, ainda que o nosso objeto de pesquisa seja um certo discurso dominante, institucionalizado, que é o *DGE*, consideramos importante nos posicionarmos, ainda que inicialmente, sobre a questão da resistência do sujeito, as suas formas e as suas possibilidades. Não há dominação sem resistência.

Por fim, gostaria de colocar ainda nesta introdução algo a respeito do processo de elaboração desta tese. Primeiramente dizer que um dos motivos, fortes, que me levou a estudar o tema das relações de trabalho a partir da teoria discursiva é o envolvimento, compromisso e origem que tenho na classe trabalhadora. O que eu posso fazer para compreender um pouquinho mais dessas relações que são centrais na constituição dos sujeitos e como isso está posto na luta de classes? Para mim, pensar nessas questões a partir da teoria materialista do discurso foi uma espécie de *encontro*. Lembro-me da sensação de *encontro* que tive quando li pela primeira vez o Pêcheux e pela leitura inicial que muitos de nós fazemos em análise de discurso: o livro *Análise de Discurso: princípios e procedimentos*, de Eni Orlandi. Tem algo que é da ordem de um *encontro* que eu não saberia bem como descrever. Enfim, mesmo sabendo da amplitude e complexidade do tema, eu quis arriscar trilhar um caminho a partir daqui. E no que diz respeito à maneira de trabalhar a escrita da tese, confesso que a opção de começar pelas análises, trabalhando

nelas mais livremente para depois constituir um texto, que tenha efeito de unidade, ou seja, colocar essas análises num fio *de* discurso, para compreendê-las a partir de um fio *do* discurso, não foi uma tarefa simples, pois o modo como resolvemos agrupar e apresentar as análises trouxe certas dificuldades, mas também foi mais uma forma de se relacionar com o objeto de pesquisa e isso tem implicações na própria compreensão desse objeto. O trabalho de *organização* da escrita faz parte, então, da análise de um modo geral.

Apesar de falar de modo breve sobre o processo de elaboração da tese, mas que considero importante para que certas questões fiquem registradas, que tem a ver com meu percurso no doutorado, é algo que agradeço bastante à Profa. Marie-Anne Paveau, que foi minha co-orientadora na Universidade Paris 13, na França, que insistia sempre nisso que ela chama de *reflexividade*, que deve aparecer nos trabalhos. Esse processo de “feitura” do trabalho, do “fazer ciência” que mostram um pouco do trajeto do pesquisador. Nas palavras dela:

La réflexivité est donc bien un sport de combat, dans lequel l’adversaire est la linéarité des assentiments disciplinaires, le confort des chemins confortables du mainstream, la soumission au discours du maître. Le pas de côté, en même temps qu’il délinéarise notre pensée, nous apporte l’insécurité : si elle nous autorise une vraie pensée, alors accueillons-la comme l’invitée de nos travaux. (PAVEAU M.-A., 2013, sem página).

Vale dizer que em nosso projeto de pesquisa contemplávamos uma proposta muito mais abrangente de constituição do *corpus*, a qual incluía fazer a análise, além do que apresentamos aqui, de materiais (que chamamos de “específicos”) como: o plano estratégico da Petrobras, mais especificamente o discurso da presidência, direcionado aos trabalhadores; o livro publicado pela Petrobras em 2007 intitulado: As Mulheres e a Petrobras, pelo modo como a empresa incorpora a discussão de gênero; relatórios anuais em que sempre tem a “mensagem do presidente”. E com relação aos materiais de comunicação mais geral, nos propúnhamos a analisar: *Notícias Replan – notícias de quem faz a Petrobras*, uma espécie de jornal impresso da empresa; o *Jornal Abastecimento- o jornal de quem faz a Petrobras*; *Revista Petrobras – a revista de quem faz a Petrobras*. Além da proposta de entrevistas com petroleiros e alguns documentos do sindicato dos petroleiros, para pensar a resistência. Para retomar a epígrafe desta introdução, como o real

não se mostra antes, nem no fim, foi na travessia que os caminhos se desenharam mesmo de outro modo.

Tentando me livrar desse desejo de completude e de certa saturação das análises, me inspiro no que disse Eni Orlandi a propósito da escrita de uma análise sobre lexicografia discursiva, para finalizar esta introdução: “Não temos espaço e nem nos cabe, aqui, estender mais esses comentários analíticos, sob a pena de incorrermos no desejo da completude, na onipotência do método. Desejo do analista, que o impulsiona, sem dúvida, mas que não deve iludi-lo.” (ORLANDI, 2002, p. 117).

PARTE I

CAPÍTULO I

DISCURSO E TRABALHO

Se o bicho da seda tecesse para ligar as duas pontas, continuando a ser uma lagarta, seria o assalariado perfeito.

Karl Marx (Trabalho Assalariado e Capital, 1849)

A relação entre discurso e trabalho e/ou linguagem e trabalho é amplamente estudada nas mais diversas áreas do conhecimento, como na economia, na psicologia, nas ciências sociais, etc. Há recentes estudos que trabalham a relação linguagem e trabalho pelo viés da linguística. O trabalho que nos dedicamos a desenvolver aqui se inscreve na teoria da análise de discurso filiada ao materialismo histórico. O nosso objeto é, portanto, o discurso e não o trabalho. Mas o discurso *sobre o/nodo trabalho*, compreendido nas condições sócio-históricas de produção do discurso que é, no sentido amplo, o processo de reestruturação produtiva, conforme ele se deu na Petrobras.

Salientamos que, diferentemente da análise de conteúdo, não partimos da exterioridade para o texto, mas sim o contrário, isto é, buscamos saber sobre a exterioridade pela maneira como os sentidos “se trabalham” no texto, em sua discursividade, conforme Orlandi (2007b). Trabalhamos, em análise de discurso, a relação contraditória da linguagem com a exterioridade.

Iniciaremos nossa discussão mais teórica acerca da produção discursiva que se constitui, que se dá no *mundo do trabalho*, retomando uma discussão, a partir da linguística, sobre a relação linguagem e trabalho e buscamos mostrar, em seguida, como estamos compreendendo as relações de trabalho a partir de uma perspectiva discursiva materialista, o que nos coloca diante de diferentes questões e posições (teóricas e políticas) em relação a esses outros estudos linguísticos acerca das relações de trabalho. Isso tudo passa, de início, por uma diferença na própria concepção de linguagem, como veremos e pelo modo como se constitui o sujeito, de que sujeito falamos afinal. Procuraremos mostrar, ao longo do trabalho, como funciona um discurso de gestão empresarial que constitui a

imagem de um *sujeito autoempreendedor*, entendendo que trata-se, inclusive, de um discurso que circula para além das relações de trabalho na contemporaneidade.

Para a compreensão desta perspectiva discursiva das relações de trabalho, trazemos também elementos do que é amplamente e tradicionalmente discutido a partir da teoria da administração (cf. CHIAVENATO, 1993), buscando ver as contradições entre os diversos *discursos sobre* as relações de trabalho, já que, pela teoria da administração, o que se tem é um discurso que constitui uma imagem positiva das relações de trabalho para a sociedade, a partir dos “novos” métodos (chamados de flexíveis) de organização dessas relações, apagando assim os conflitos que constituem essas mesmas relações, quando as tomamos a partir de uma perspectiva de classe.

1. DISCURSO E LINGUAGEM NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Segundo Souza-e-Silva e Faïta (2002), na apresentação de um livro organizado por eles que tem como título *Linguagem e Trabalho – construção de objetos de análise no Brasil e na França*, o interesse dos linguistas pelo objeto de estudo *trabalho* é recente. Dentre os fatores que podem explicar o surgimento do interesse, eles afirmam que o principal está centrado na relevância que as atividades de simbolização passaram a ter na realização do trabalho. Há, para esses autores, uma mudança que anuncia o recuo do trabalho físico em proveito de tarefas de controle e de coordenação que exigem, conforme eles denominam: a comunicação e o diálogo. Esse livro contém uma série de artigos de pesquisadores brasileiros e franceses que se debruçam sobre essa questão, tomando como referência a noção de dialogismo de M. Bakhtin, além de outros conceitos. Os autores se centram no que eles denominam como a “prática languageira” ou a parte languageira do trabalho, a partir de estudos da linguística, mas também, numa relação de aproximação com a filosofia, a ergonomia e a educação.

O interesse pelo estudo da relação linguagem e trabalho também se justifica, para eles, pela consideração de que o funcionamento cotidiano nos mais diversos locais de trabalho está baseado fundamentalmente nas atividades simbólicas, de modo que a “massa de documentos escritos (no papel ou na tela) cresce em uma dimensão inimaginável” e o

sistema de gerenciamento participativo vem implicando progressivamente todos os níveis hierárquicos nas atividades de fala.

Nouroudine (2002), em artigo no livro acima citado, afirma, retomando M. Lacoste (1995)³, que a relação trabalho/linguagem configura-se em três modalidades: a “linguagem sobre o trabalho”, a “linguagem no trabalho” e a “linguagem como trabalho”. E argumenta, ainda retomando Lacoste, que essas distinções foram necessárias para que um espaço de reflexões sobre a linguagem no trabalho pudesse se constituir. Segundo essa categorização, estão inseridas num mesmo conjunto a “linguagem no trabalho” e a “linguagem como trabalho”. Há uma separação que coloca, de um lado, a verbalização (falas provocadas e exteriores à situação) e, de outro, a comunicação (falas que fazem parte da atividade de trabalho). Para Nouroudine (ibidem), esse procedimento permitiu à autora chamar a atenção acerca das ligações existentes entre os diferentes aspectos da linguagem e salienta que é preciso esclarecer que há estreitas ligações entre os diferentes aspectos da linguagem que o leva a procurar eliminar as possíveis confusões no uso dos termos. Nouroudine apresenta o conceito de “práticas languageiras” como termo genérico que abrange os três aspectos da linguagem citados por ele. Assim, a “linguagem como trabalho”, a “linguagem no trabalho” e a “linguagem sobre o trabalho” constituem modos da forma genérica “práticas languageiras”, segundo o autor.

O que está no centro da questão para ele é o problema que articula a questão do sujeito no trabalho, considerando a complexidade da relação trabalho/linguagem. Essa questão levaria, necessariamente, a um debate sobre as condições de produção de saber. Ainda que nossa atenção se volte também para essa questão, nesta tese, é preciso dizer que estamos trabalhando com uma concepção de linguagem diferente, a partir de uma filiação teórica diferente dos autores apresentados acima. Pensaremos o sujeito no trabalho, pensando-o, sempre, discursivamente, pensando o discurso do trabalho em sua especificidade das relações de trabalho na Petrobras. Não são as falas do sujeito em “situação de trabalho” que constituirão nosso objeto de pesquisa, mas o processo discursivo considerado nas condições sócio-históricas da reestruturação produtiva no Brasil, na Petrobras, o que nos permitirá chegar à posição discursiva da empresa e na imagem de sujeito trabalhador que esse discurso constrói.

³ Lacoste, M. (1995) *Paroles, activité, situation*. In : BOUTET, J. *Paroles au travail*. Paris, L'Harmattan.

Para Nouroudine, a complexidade do trabalho e a complexidade da linguagem, de certo modo, se confundem, pois quando a linguagem é ela mesma trabalho (funciona como parte legitimada da atividade) ela assume e revela simultaneamente essa complexidade. Nesse sentido, “a linguagem como trabalho não é somente uma dimensão, dentre outras, do trabalho, mas ela própria se reveste de uma série de dimensões”. (Ibidem, p. 21). Porém, para o autor, na relação trabalho/linguagem, nem toda linguagem será “linguagem como trabalho”, uma vez que existiria no trabalho uma parcela de linguagem que não participa diretamente da atividade específica do trabalho. Assim:

Enquanto a “linguagem como trabalho” é expressa pelo ator e/ou coletivo dentro da atividade, em tempo e lugar reais, a “linguagem no trabalho” seria, antes, uma das realidades constitutivas da situação de trabalho global na qual se desenrola a atividade. É nesse ponto que os dois aspectos da linguagem são, simultaneamente, distintos e ligados. (Ibidem, p. 22).

Essa distinção entre “linguagem como trabalho” e “linguagem no trabalho” corresponde, respectivamente, ao que é constitutivo da atividade, por um lado, e ao que é constitutivo da situação, por outro. O autor acrescenta que para uma compreensão do trabalho, a análise linguística da “linguagem no trabalho” é igualmente necessária quanto a análise da “linguagem como trabalho”, pois analisa-se tanto a atividade visada como sua situação global para produzir saberes sobre o trabalho. (Ibidem, p. 25). Mas também a “linguagem sobre o trabalho” está imbricada com a “linguagem no trabalho” e com a “linguagem como trabalho”, pois, conforme apresenta o autor, fala-se do trabalho, no interior dos coletivos, a fim de transmitir, avaliar, justificar e corrigir. Ainda assim, ele mantém a posição de que é importante a distinção dos três aspectos, pois:

(...) partindo do pressuposto da existência de uma linguagem que faz (a linguagem como trabalho), uma linguagem circundante (a linguagem no trabalho) e uma linguagem que interpreta (a linguagem sobre o trabalho), conduzir a análise das práticas de linguagem tendo em mente, ao mesmo tempo, suas distinções e suas imbricações revela-se adequada a uma melhor disponibilização do conhecimento a serviço da ação sobre o trabalho. (Ibidem, p. 26)

Trouxemos brevemente a contribuição desse filósofo que pensa também a dimensão da linguagem no tema do trabalho, junto aos linguistas⁴, uma vez que temos um interesse em comum pelo tema, mas é preciso dizer que, de nossa perspectiva, da análise de discurso, trabalhamos com outra concepção de linguagem, como dissemos, e então essa categorização da linguagem em três aspectos não é o modo como estamos trabalhando a (com a) linguagem aqui. Para nós, interessa ver a prática de linguagem, o discurso como palavra em movimento, conforme Orlandi (2007a). Essa concepção de “linguagem como trabalho” parece cair na pragmática, no sentido de que a linguagem em ação apaga o espaço da interpretação e, portanto, o dizer é o próprio fato. (cf. ORLANDI, 2007b, p. 20). O que fica posto com isso são diferentes posições, teóricas e com consequências políticas, no sentido de reforçar ou não uma “reorganização ideológica” nas relações de trabalho. O modo como vemos o papel da linguagem nas relações de trabalho não está nunca descolado do funcionamento ideológico e das relações de força a partir de uma perspectiva classista, de modo que o político deve ser analisado como constitutivo dessas relações.

A linguagem é, para a análise de discurso, mediação necessária entre o homem e a realidade social. “Essa mediação, que é o discurso, torna possível tanto a permanência e a continuidade quanto o deslocamento e a transformação do homem e da realidade em que ele vive.” (2007a, p. 15) Essa perspectiva leva em conta o homem na sua história e, portanto, considera os processos e as condições de produção da linguagem. A fim de encontrar as regularidades da linguagem em sua produção, a linguagem é sempre relacionada à sua exterioridade pelo analista de discurso.

Em uma proposta em que o político e o simbólico se confrontam, essa nova forma de conhecimento coloca questões para a Linguística, interpelando-a pela historicidade que ela apaga, do mesmo modo que coloca questões para as Ciências Sociais, interrogando a transparência da linguagem sobre a qual elas se assentam. Dessa maneira, os estudos discursivos visam pensar o sentido dimensionado no tempo e no espaço das práticas do homem, descentrando a noção de sujeito e relativizando a autonomia do objeto da Linguística. (Ibidem, p. 16)

⁴ Trata-se de um grupo de pesquisa formado por brasileiros, linguistas em sua maioria (PUC-SP, PUC-Rio e UFRJ) e pesquisadores franceses (Université de Provence-Aix-Marseille e a Université de Rouen) que constituem equipes interdisciplinares.

A relação entre língua, discurso e ideologia é o que constitui o nosso interesse de pesquisa. Para Pêcheux (1995), não há discurso sem sujeito e nem sujeito sem ideologia, de modo que o indivíduo é interpelado em sujeito pela ideologia e é dessa maneira que a língua faz sentido, produz sentidos por e para sujeitos, conforme Orlandi (2007a). Portanto, não vamos falar do funcionamento do discurso “numa situação de trabalho” sem considerar a exterioridade dessa produção, tanto estrita como amplamente. Uma análise que nos permita chegar à(s) formação(ões) discursiva(s) que se configura(m) no processo discursivo em análise é o método que usamos para a compreensão da relação entre a língua e a ideologia. Não há como tratar do tema do trabalho de modo geral, sem considerar o discurso do mercado, da mundialização, etc. em sua materialidade discursiva.

Segundo Faïta (2002), o interesse das ciências do trabalho pelas questões da linguagem é relativamente recente, enquanto nas demais ciências humanas e sociais as questões que tratam da relação entre linguagem e vida social, linguagem e subjetividade e técnicas já constitui tema de debate há mais tempo. Para o autor, na relação trabalho/linguagem, que constitui um “novo objeto de atenção” e é datado do último quarto do século vinte, é possível observar “o efeito das mudanças que sobreviveram ao universo da organização do trabalho, em que, de modo diversificado mas contínuo, o lugar e o papel do ‘fator humano’ se impuseram de forma incontornável”. (Ibidem, p. 45).

O autor afirma que a ergonomia de língua francesa atribuiu um “estatuto” para a dicotomia, no sentido de opor a definição formal das tarefas a executar em relação às dimensões concretas de sua realização. É a forma de oposição: prescrito e real. Para tanto, a fim de obter uma exemplificação, tornou-se necessário, segundo Faïta, recorrer ao sujeito no trabalho para compreender como ele raciocina, administra os imprevistos, informa-se, realiza as suas tarefas, etc. Esse é o contexto social e histórico em que foi reconsiderada a importância qualitativa da linguagem (e das práticas languageiras), conforme o autor, pois antes a linguagem era reduzida ao papel de suporte das comunicações finalizadas (para a apropriação das técnicas, compreensão das instruções, execução de tarefas). É considerando isso que o autor procura avançar a análise das situações de trabalho, por meio da contribuição de uma análise linguística das “práticas languageiras” conforme ele denomina, a qual aponta que o desenvolvimento do diálogo e os movimentos discursivos observados possibilitam “a produção de hipóteses que dizem respeito simultaneamente às relações

entre esse diálogo característico e as áreas de atividade dos sujeitos e ao modo como cada um se identifica e se reconstrói a si mesmo, sob o olhar do outro.” (Ibidem, p. 59) Para ele, uma abordagem como essa é muito mais fértil do que as verbalizações que são requeridas em ergonomia ou mesmo do que as entrevistas, uma vez que implica na capacidade do pesquisador para “conceber procedimentos eficazes e para analisar, em seguida, os textos provenientes da experiência, graças à sua própria implicação no processo.” (Ibidem, p. 59).

Também Souza-e-Silva (2002), tratando da “dimensão lingüística em situações de trabalho”, retoma o fato de que o funcionamento cotidiano e rotineiro nas diferentes organizações está baseado cada vez mais nas atividades simbólicas, como fruto também da maior automatização e informatização dos meios de produção. Partindo da consideração de que há uma ideia enganosa da transparência da linguagem, a pergunta que ela busca responder, como linguista, é: de que forma a linguística aplicada pode contribuir para o conhecimento e a compreensão de diferentes situações de trabalho? Sua pesquisa também se baseia na noção de dialogismo como um princípio constitutivo da linguagem, conforme Bakhtin. Para a autora, esse princípio foi retrabalhado pela análise de discurso francesa “para se referir às relações que todos os enunciados mantêm com os enunciados produzidos anteriormente e com aqueles que venham a ser produzidos”. (Ibidem, p. 63).

A autora afirma que a linguagem passou a ser considerada fator de produtividade, diferentemente do que ocorria no taylorismo, em que falar faz perder tempo, distrai e impede a concentração no trabalho⁵. Para ela, as novas formas de gestão (implementadas pelos programas de qualidade total), têm a tendência de atribuir aos trabalhadores alguns direitos, como o de escrever no jornal da empresa⁶, o de propiciar a discussão entre os pares e a negociação entre as equipes, diferentemente das organizações tayloristas em que a reflexão sobre o trabalho era reservada somente à hierarquia. Porém, ela aponta uma ambiguidade que vem junto com esse reconhecimento social da linguagem nas relações de trabalho: há um maior controle da fala (ou uma tentativa de). Ela retoma uma indagação de

⁵ Aqui ela está retomando Zarrifian, P.. *La nouvelle productivité*. Paris, L’Harmattan, 1990.

⁶ Na Petrobras, por exemplo, é interessante notar os títulos das publicações internas: há o “Notícias Replan - notícias de quem faz a Petrobras”, que é uma espécie de jornalzinho com as notícias sobre a Replan (refinaria de Paulínia). Também o “Jornal Abastecimento – o jornal de quem faz a Petrobras.” Funciona como um lugar para a comunicação com os trabalhadores da empresa. E a “Revista Petrobras – a revista de quem faz a Petrobras”, a qual tem uma seção chamada “Painel do Leitor” que sempre traz depoimentos de trabalhadores da Petrobras.

Boutet (1998)⁷, de que se estaria caminhando “em direção a uma taylorização da linguagem?”. Trataria-se de um movimento de racionalização da comunicação que leva à estandardização e ao controle da atividade de linguagem. Para a autora essa racionalização existe em todo um conjunto de atividades profissionais, sobretudo nas relações de serviço, conforme ela caracteriza, e que são entendidas como interações finalizadas, diferentemente das conversações e discussões do cotidiano.

De nossa perspectiva, esta ambiguidade não se limita a essa racionalização da fala ou das práticas languageiras, como trabalham esses autores. É o estudo da relação entre língua e ideologia que nos possibilita compreender os efeitos de sentido do discurso que trata desses aparentes direitos que são ampliados aos trabalhadores nos locais de trabalho, da aparente maior liberdade, etc. Não se trata aqui de uma pesquisa desinteressada da perspectiva de classe. E, nesse sentido, as situações de trabalho nos dizem mais do que o que está teoricamente circunscrito nessa situação ou prática, uma vez que pensamos não a linguagem isoladamente (nem o discurso), mas a linguagem e a sociedade na história. Nossa questão não é buscar analisar como a linguagem pode ser um fator de eficácia nas relações de trabalho, mas mostrar como, pela linguagem, pelo discurso, entendidos como prática, se pode avançar ainda mais na exploração dos trabalhadores. É nesse caminho que pensamos que há uma “sofisticação” do poder, como mostraremos ao longo desta tese.

Pensando as relações de trabalho na análise de discurso, retomaremos Amaral (2005) que trata especificamente da questão das relações de trabalho pensadas discursivamente, a partir de uma perspectiva marxista. A autora analisa o Discurso da Qualidade Total (DQT) promovido pelo SEBRAE. Nesse trabalho ela mostra centralmente como, no DQT, os processos discursivos constroem simulacros de práticas democráticas dentro da empresa, a partir do discurso da redefinição das relações de trabalho. É o que veremos também em nossas análises. A mudança é o grande tema do discurso da qualidade total, como mostra a autora e com uma abordagem crítica, ela aponta a questão que aparece nesse discurso do “novo” contra o “velho”, enfatizando, porém, que se trata de um mesmo “velho” de “cara nova”, e, nesse sentido, o DQT funciona de modo a fortalecer o capitalismo, por meio das relações de trabalho. A partir da teoria da análise de discurso, ela

⁷ Boutet, J.. Quand le travail rationalise le langage. In : KERGOAT, J. ; JACOT, H. & LINHART, D. *Le monde du travail*. Paris, Éditions La Découverte, 1998. p. 153-164.

analisa os processos discursivos que constroem para o sujeito do discurso efeitos de sentido de mudança nas relações de trabalho.

De nossa parte, nos interessamos em ver como funciona a imagem de sujeito trabalhador que é constituída a partir desse discurso da reestruturação produtiva (doravante *DRP*) e como se dão os processos de individu(aliz)ação⁸ do sujeito pela instituição que é a empresa. A autora trabalha um paradoxo, que se nos coloca também como uma questão, que é o de ser parceiro e colaborador ao mesmo tempo em que se deve ser competitivo, atualizado e empreendedor. Além disso, outro ponto trabalhado por ela, que toma nossa atenção, é o da permanência dos “velhos sentidos” que organizam as relações de trabalho nas sociedades capitalistas, apesar de se apresentar um discurso de mudança, no sentido de melhor produzir o efeito da anunciada “revolução no pensamento administrativo”. Procuramos refletir aqui, para além da permanência dos “velhos sentidos”, que efeitos esse discurso de mudança, de novidade (generalizada) pode ter nos sujeitos, para além do discurso do/no “mundo do trabalho”, mas afetado pela dominância deste discurso.

Para Amaral, a “qualidade” se apresenta revestida do “novo”, porém mantém as mesmas condições que a instituíram no processo de trabalho: a produtividade e o lucro. Mas ela mostra como os métodos para a garantia do lucro das empresas têm se alterado para conseguir responder às modificações da sociedade capitalista no final do século XX. Os fatores de produção do capitalismo do início do século, que era determinado mais pelos mercados nacionais, vão se alterar, de modo que a tecnologia, a força de trabalho e a divisão do trabalho serão organizadas de forma mais acentuada em função de uma economia globalizada, conforme Amaral (*Ibidem*, p. 17).

A mudança é o tema de discursos tecidos por inúmeros fios ideológicos, como ela nos mostra, os quais funcionam no sentido de orientar os indivíduos a viver o presente, negando o passado e antecipando o futuro. Ela trata aqui de uma formação ideológica do mercado na sociedade contemporânea. Com sua pesquisa, podemos compreender que a mudança enunciada pelo discurso da qualidade total ocorre da base econômica para a base político-cultural. Os mecanismos discursivos que funcionam nesse processo produzem o efeito de que as relações de trabalho atuais não se sustentariam mais na contradição capital/trabalho, mas sim na vontade dos indivíduos, combinando meios e fins para a

⁸ Conforme a escrita de E. Orlandi (2012a), que vai falar em modos de individuação.

competitividade e o lucro. A autora vai trabalhar a natureza contraditória disso, que se apresenta como a combinação de velhos pensamentos e práticas em uma nova forma. Ela conclui que o reordenamento do capitalismo não pressupõe um rompimento com suas bases de sustentação. As relações de produção da chamada “nova sociedade”, globalizada, continuam sustentadas no processo de exploração do homem pelo homem e na extração da mais-valia. (Ibidem, p.117).

Partindo da consideração de que o mercado é o regulador das relações sociais e políticas da sociedade contemporânea, Amaral o situa como sendo o universo discursivo em que se insere o discurso da qualidade total. As suas análises puderam mostrar a dominância de uma formação discursiva, a Formação Discursiva do Mercado, como a autora denomina, que estaria então orientando e regulando o dizer, de maneira a conduzir a prática do discurso para os fins esperados, na ordem social dominante que é a capitalista.

Ao descrever os mecanismos discursivos do DQT, a autora aponta os seus efeitos de sentido de convencimento dos seus interlocutores de que uma nova forma de gerência significa mudanças nas relações de trabalho. O discurso é então estruturado ao redor dos novos padrões de comportamento, os quais garantiriam as mudanças nas relações de trabalho. Esses padrões implicam uma postura de consenso entre os componentes da empresa. (Ibidem, p. 278-279).

Um efeito de funcionamento discursivo próprio do DQT é justamente o efeito de um simulacro de mudança que considera a vontade e a escolha dos sujeitos. “Para isso, “sugere” aos empresários, que “respeitem” (*levar em conta*) a *cultura existente na empresa*. É para produzir esse efeito de funcionamento que o DQT explicita formas de representação das “velhas ideias” no discurso que tem “novas ideias”. (Ibidem, p. 167). Trazemos aqui esse trabalho de Amaral para um diálogo bastante próximo no que diz respeito ao tema de nossa pesquisa, além da filiação teórica à análise materialista do discurso. Pensamos que parte do material que constitui nosso *corpus*, como os *slides* do curso de formação interna sobre a mudança de paradigmas, na Petrobras (início da década de 1990), além do programa de gestão intitulado *Gestão Sem Lacunas* e mesmo do Dicionário de Competências do Sistema Petrobras, os quais analisamos na segunda parte desta tese, são uma espécie de “produto” desse discurso inaugural da *Qualidade Total*. É como se fosse a sua materialização já, a sua forma de circulação, a continuidade deste discurso que se

projeta como uma virada, uma “revolução” no mundo gerencial. Olhar para este discurso, buscar compreendê-lo no seu funcionamento numa organização como a Petrobras, nos colocou mais alguns desafios, justamente por se tratar de uma empresa estatal que se tornou uma multinacional.

Nesse sentido, a análise das propagandas, as quais abarcam um público mais amplo e externo à empresa, se colocou como um importante observatório da prática discursiva da Petrobras. E estão presentes nessas propagandas os “ecos” do discurso da qualidade total. Ainda que vários preceitos do discurso da qualidade total estejam presentes no discurso da Petrobras, vale considerar que se trata de um outro modo de formulação, pois não seria só indicar a direção da mudança, de modo mais universalizante, a sua proposição mais geral, mas compreendê-lo no seu funcionamento já numa organização, que é a Petrobras, neste caso. Por fim, também nos apoiamos na ideia da construção de simulacros pelo discurso, como a autora aborda, mas fixamos nosso olhar para o jogo da *(dis)simulação*, conforme preferimos trabalhar, que se constitui nesse processo discursivo. Trataremos disso mais adiante.

Para Amaral (2007) o princípio de responsabilidade do empregado sobre si mesmo é ampliado para o sentido de responsabilidade sobre a equipe de trabalho, na prática discursiva empresarial atual, de maneira que a liberdade individual fica submetida à condição da equipe no interior da empresa, e é justamente com ela, a empresa, que o empregado está “comprometido” e a quem deve “fidelidade”, conforme nos descreve a autora. Esta prática discursiva funcionaria no sentido de construir para os sujeitos um imaginário de poder: “todos os empregados teriam poder sobre si e sobre os membros de toda equipe e isso gera um efeito positivo na função produtiva do trabalho”. (Ibidem, p. 46).

O movimento de redefinição das relações de trabalho, a partir da reestruturação produtiva em países considerados desenvolvidos, afetou o significado de “empregado”, que, na resignificação, passa a designar “pessoas prestadoras de serviço a organizações, ou através destas [...] passaram a ser os trabalhadores orientados e administrados por uma gerência.” (Ibidem, p 47). Isso produz um deslocamento de sentidos na relação do processo de trabalho que passaria da relação “capital e trabalho” para ser representada como uma relação “gerência e trabalhador”, conforme a autora.

Os nossos objetivos específicos de análise partem da consideração de que a década de 1990 foi o período de ápice do processo de reestruturação produtiva no Brasil e a partir disso pensamos nas relações que podem ser estabelecidas entre essas condições sócio-históricas de produção do discurso e a prática discursiva da Petrobras e, conseqüentemente, em que formação(ões) discursiva(s) se inscreve, se identifica. Além disso, buscamos compreender que imagem de sujeito trabalhador define esse discurso praticado pela Petrobras, observando os materiais de comunicação institucional da empresa por meio da análise dos processos discursivos que sustentam os sentidos aí produzidos. E, por fim, buscamos ao menos uma inicial compreensão da resistência que pode emergir a partir desse discurso da empresa que estamos analisando como um discurso dominante.

Essas análises nos dão elementos para podermos traçar um panorama de como se constituem e como circulam essas discursividades, ou seja, a inscrição dos efeitos linguísticos materiais na história (ORLANDI, 2007) em torno de uma adequação, adaptação (ou não) das empresas e dos trabalhadores nos novos parâmetros de produção e gestão da produção capitalista. É nesse sentido que nossa atenção se volta para a análise de enunciados como estes que aparecem no curso de formação da Petrobras sobre a mudança de paradigmas: “importância do desprender-se das regras do jogo antigo”; “relacionamento com as pessoas pela essência e não pelas ‘imagens’ externas”; “redescobrir a nobreza das funções básicas”; “resgatar a essência”; “renascer”. Os efeitos de que há uma mudança em curso e de que ela é inexorável é o que está circunscrevendo o discurso praticado pela Petrobras nesse momento. Voltar-se para uma suposta essência (humana, de valores humanos) e a imagem do renascimento que é mobilizada o tempo todo, faz lembrar a metáfora da fênix, do renascimento do próprio capitalismo no caso, que busca incessantemente se (re)significar para continuar significando.

Também tomando como centro de seu interesse o discurso da gestão empresarial, M. H. Bernardo (2006) nos apresenta diversos aspectos desse discurso, em sua tese desenvolvida na área da psicologia social e do trabalho. Embora não tenha sido mobilizada uma teoria discursiva para o desenvolvimento da análise feita pela autora, nos interessa o conhecimento dos temas considerados centrais no discurso da gestão empresarial e do modo como ela os tratou. Os temas são: competências, participação, trabalho em equipe e autonomia. Foi desenvolvido um estudo crítico por meio de uma análise comparativa entre

esse discurso e a *vivência dos trabalhadores* em duas montadoras de automóveis que adotam o modelo japonês de produção.⁹

Esse estudo toma nossa atenção, particularmente pelas conclusões que são apontadas nele, as de que as características do modelo de organização utilizado nas empresas analisadas apresenta como principais decorrências a ampliação do sofrimento mental e do adoecimento dos trabalhadores. E, além disso, a autora tratou do modo como o sindicato tem adotado novas estratégias (também discursivas a nosso ver) para se contrapor ao discurso praticado nas empresas (considerando as medidas práticas que são impostas nas relações de trabalho) e como muitos trabalhadores utilizam táticas cotidianas que configuram uma “rede de antidisciplina” (CERTEAU, 2002), no sentido de se contrapor aos modos da organização do trabalho que lhes são desfavoráveis.

A autora questiona a “novidade” desses chamados “novos discursos”, assim como vários autores que se dedicam à questão das relações de trabalho, sobretudo os que se filiam à teoria marxista e que consideram a dimensão discursiva dessas relações, mesmo que não trabalhem com ou numa teoria discursiva propriamente dita. Não fugiremos à “regra” aqui, mas pretendemos, à luz das análises descritas por nós, pensar as implicações desse *novo-discurso-novo* dialogando com autores que se dedicam a pensar as consequências dessa “novidade”. Talvez sem trazer respostas precisas desse funcionamento discursivo, mas ao menos apresentando questões que nos possibilite considerar a abrangência dele, a partir disso que se configura como um *discurso de gestão empresarial* que culminará no discurso do *sujeito autoempreendedor* e que é praticado para muito além das fronteiras do mundo empresarial.

A “rede de antidisciplina” a que se refere a autora é um modo de compreender a dimensão da resistência que pode haver em resposta a esse discurso dominante, que tem como princípio de seu funcionamento a construção de sentidos de satisfação com o trabalho por parte dos que realizam o trabalho. Pensando na eficácia ou não dos efeitos desse discurso, a autora traz as “falas” dos trabalhadores entrevistados por ela, as quais demonstram uma distância bem grande em expressar tal satisfação. Ao contrário, apresentaram-se mais reclamações sobre os fatores relacionados à organização do trabalho

⁹ Bernardo, M. H. Tese de doutorado intitulada: “Discurso flexível, trabalho duro: o contraste entre o discurso de gestão empresarial e a vivência dos trabalhadores.” USP. 2006. Área de concentração: Psicologia Social e do Trabalho.

e não uma maior satisfação com a suposta possibilidade de se afirmar como sujeito no processo de produção. Isso tudo é apresentado considerando as relações de forças na teoria, se assim podemos dizer, de modo que é preciso considerar que grande parte das publicações na área de Administração de Empresas, para dar um exemplo, traz conclusões opostas às de Bernardo, afirmando que há a superação do modelo “rígido” do taylorismo-fordismo por modelos de organização mais “flexíveis”, os quais apontam a participação, o trabalho em equipe e a autonomia como aspectos que humanizam o trabalho. (BERNARDO, 2006, p. 3).

Embora o trabalho da autora não se dedique à compreensão “macrossocial” das transformações do mundo do trabalho, como ela mesma afirma, ela traz elementos sobre que fatores propiciaram que um discurso com essas características se tornasse hegemônico e, de início, afirma que não se trata de uma “tomada de consciência das classes dirigentes”, nem de que estaria surgindo uma administração mais humanista, já que o que está em questão são as relações de trabalho no capitalismo. Nesse sentido, não se trata tampouco de “uma resposta às históricas reivindicações dos trabalhadores por autonomia e participação – como as comissões de fábricas idealizadas por Gramsci e Bordiga” (Ibidem, p. 9), uma vez que as mudanças anunciadas nesse discurso da gestão, da nova administração, se dão num período de desemprego estrutural generalizado e, nesse cenário a força da luta dos assalariados se encontra bastante fragilizada.

No que diz respeito a toda essa produção discursiva do “discurso de gestão”, a autora retoma Linhart (2000)¹⁰, considerando que esse discurso está na base do que seria a maior expressão do “novo espírito do capitalismo”, para mostrar que as publicações destinadas à área empresarial funcionam no sentido de divulgar os “novos modelos” de organização do trabalho e, mais que isso, assume um papel de difundir amplamente para a sociedade uma imagem positiva das relações de trabalho, chamadas “flexíveis”, o que contribui para a incorporação de novas representações, segundo a autora. Nessas novas representações, o conflito Capital-Trabalho teria sido superado. (BERNARDO, 2006, p. 23). Para ela, o modo como a noção de “participação” é tratada na literatura de “gestão empresarial” mostra bem o apagamento desse conflito:

¹⁰ LINHART, D. (2000) O indivíduo no centro da modernização das empresas: um reconhecimento esperado, mas perigoso. *Trabalho e Educação*, jul/dez, nº7, pp. 24-36.

Podemos dizer que é adotada uma linguagem idealizada e romântica, na qual o conflito Capital-Trabalho inexistente. E é, precisamente, na radical transformação do vocabulário, sobretudo com relação às denominações de cargos e funções, que características desse discurso ficam ainda mais evidentes. Como vimos acima, o ‘chefe’ se converte em ‘líder’, mas também o ‘empregado’ se transforma em ‘colaborador’, o ‘diretor’ passa a ser o ‘gestor’ e assim por diante. Os objetivos da empresa se tornam sua “missão”, ou melhor, a missão coletiva. (Ibidem, p. 83-84)

O que se coloca é sempre a necessidade de melhorar o chamado “clima organizacional”, de maneira que se busca a associação da empresa à imagem de uma família, porém uma família em que não há conflitos. O estabelecimento de certo grau de informalidade nas relações entre trabalhadores de base e outros trabalhadores que ocupam postos mais “elevados” na hierarquia é um exemplo do modo como funciona o discurso da participação, no sentido de “facilitar o acesso” da base com os “gestores”.

O modo como a ideia de participação é posta pelo discurso da gestão é diferente do modo como historicamente o movimento sindical tratou a ideia de participação nas relações de trabalho. O que está em questão não é a superação das relações de poder dentro das empresas, mas a dissimulação dessas relações, por um mecanismo de ordem simbólica. Para a autora, trata-se de uma “‘distorção’ do sentido de um tema caro aos trabalhadores de modo a adaptá-lo aos interesses da empresa ‘flexível’”. (Ibidem, p. 84). Conforme também ocorre com as noções de equipe e autonomia. Para nós, não se trata de “distorção” do(s) sentido(s), uma vez que os sentidos não estão “colados” nas palavras. Orlandi, retomando Pêcheux (1975) afirma que “a metáfora está na base da significação. Metáfora aqui é entendida como efeito de uma relação significante (LACAN, 1966): uma palavra por outra”. (ORLANDI, 2007b, p. 21) Os sentidos só existem nas relações de metáfora e são produzidos em certa formação discursiva, a qual é o seu lugar mais ou menos provisório. Desse modo, o lugar do sentido, que é lugar da metáfora, é função da interpretação e é espaço da ideologia, conforme a autora.

Embora as formas de controle gerencial tenham ocupado o lugar de destaque na pesquisa feita por Bernardo (2006), foi ressaltado o fato de que os trabalhadores por ela entrevistados, apontaram, espontaneamente, o sofrimento e a dor decorrentes desse tipo de organização como os principais temas em suas falas. O seu estudo privilegiou mostrar o

contraste, como ela chama, entre o discurso empresarial e a vivência dos trabalhadores. Esse sofrimento é devido não somente à “violência psicológica”, mas também ao ritmo acentuado da linha de montagem e a pressão por produção, que levam à violência também dos corpos dos trabalhadores. Esta violência decorre da “imposição de um ritmo de trabalho que desrespeita os limites físicos do ser humano”. (Ibidem, p. 167).

A autora conclui que o que caracteriza o modo de organização do trabalho nas empresas montadoras que analisou é o próprio aperfeiçoamento do taylorismo-fordismo e não a sua substituição por um “novo” modelo, como é amplamente difundido na literatura de gestão atual. Esse aperfeiçoamento inclui a inteligência e o saber do trabalhador como um capital imaterial. Retomando os dizeres de Lampedusa¹¹ ela afirma que o discurso empresarial também anuncia uma mudança que na verdade visa a que as relações entre Capital e Trabalho permaneçam como sempre foram. E, assim, a tão difundida flexibilidade “está presente de forma muito mais marcante no discurso do que nas situações de trabalho. Trata-se de um ‘discurso flexível’ que visa a negar a dura realidade imposta aos trabalhadores”. (Ibidem, p. 211).

Para finalizar, um debate que nos interessa, de algum modo aqui, é sobre a questão da “subjetividade do trabalhador”, da classe trabalhadora, do sujeito, enfim, nos deteremos nisso um pouco mais no capítulo 3 (acerca da noção de subjetividade). Várias expressões como: “controle do engajamento subjetivo¹²”, “controle da subjetividade”, entre outras que a autora mobilizou em sua tese, a partir de diversos autores, nos chamam a atenção para pensar no processo de constituição do sujeito, no funcionamento da ideologia pela prática discursiva. Essas expressões emergem, como resposta crítica, no interior do debate sobre o “novo” modelo de gestão, de administração, a nova era, etc. considerando que há uma sofisticação do poder. Essas “denominações”, descritivas de um funcionamento ideológico, estão inscritas no discurso que se contrapõe ao discurso empresarial, de gestão, dominante.

Trata-se para nós, assim, de considerar esses *discursos sobre* (as relações e os processos de trabalho) como parte da nossa análise, como condições de produção. O discurso do trabalho é falado pelos pesquisadores, a partir de diferentes posições. Estamos

¹¹ Lampedusa, G. T. (1999) *Il Gattopardo*. Roma: Feltrinelli (original de 1958). “*Se queremos que tudo continue como está, é necessário que tudo mude.*” (Lampedusa)

¹² Zarifian, P. *Des sociétés disciplinaires aux sociétés de contrôle*. Disponível em : <http://perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian>. Acesso em 06/12/2014.

considerando os *discursos sobre* conforme Orlandi (2008). Para ela, trata-se de uma das formas cruciais da institucionalização dos sentidos. Assim, “é no ‘discurso sobre’ que se trabalha o conceito de polifonia. Ou seja, o ‘discurso sobre’ é um lugar importante para reorganizar as diferentes vozes (dos discursos *de*)”. (Ibidem, p. 44). Então, o *discurso sobre* as relações de trabalho ou o *discurso sobre* o trabalho são parte integrante da interpretação dos sentidos do discurso *das* relações de trabalho, do discurso *do* trabalho.

2. O DISCURSO DA GESTÃO

Iniciaremos este tópico trazendo um autor da teoria geral da administração, o qual tem suas ideias amplamente difundidas nos cursos de administração, por exemplo, entre outros, no Brasil. A teoria da administração de Idalberto Chiavenato funciona como uma espécie de manual para os cursos que trabalham nesta área.

Chiavenato (1993) afirma que a Administração tornou-se uma das mais importantes áreas de atividade humana e atribui isso à complexidade, mudanças e incertezas, fatores que, para ele, caracterizam a época atual. Assim, “a tarefa básica da *Administração* é a de fazer as coisas através das pessoas.” (Ibidem, p. 7). Nos mais diversos lugares e instituições em que existe a administração, o que está em questão é que a eficácia do trabalho conjunto das pessoas, em torno de objetivos comuns (vale se perguntar: de quem?), depende especialmente da capacidade dos administradores, os quais podem propiciar, segundo o autor, que o avanço tecnológico e o desenvolvimento do conhecimento humano produzam efeitos. Para ele, a chamada “nova administração” figura entre os principais caminhos para a solução “dos mais graves problemas que afligem atualmente o mundo moderno”. (Ibidem, p. 8). A ênfase na Administração e, conseqüentemente, na teoria da administração, é tão veementemente afirmada pelo autor que ele chega ao ponto de dizer, retomando P. Drucker (um autor considerado neoclássico na teoria da administração), que não existem países desenvolvidos e subdesenvolvidos, mas, nos termos que ele emprega, existem países administrados e subadministrados. Há um apagamento do político (no lugar próprio ao político) aqui pela evidenciação de que tudo se resume à administração, à gestão¹³. O

¹³ Esse apagamento do político, atualmente, pôde ser verificado nas disputas eleitorais brasileiras, quando o que se colocava como objeto de disputa era quem seria o melhor *gestor* do país.

político, entendido como conflito a partir das posições sujeito que são assumidas. Discursivamente, significa que o sentido é sempre dividido e essa divisão tem uma direção que é afetada pelas relações de força derivadas da forma da sociedade na história (ORLANDI, 1998). Isto é, estamos dizendo que há um apagamento daquilo que é constitutivo das relações de classe no capitalismo. Falamos em apagamento do político nesse sentido, pois o político está presente o tempo todo, funcionando, sendo significado, inclusive por esse apagamento. Nesse sentido, falar em apagamento não significa que deixou de existir o político.

Em sua definição da administração como ciência, temos que:

A administração é uma ciência que estuda as organizações e as empresas com fins descritivos para compreender seu funcionamento, sua evolução, seu crescimento e seu comportamento. Neste sentido, como ciência, a administração gera teorias e hipóteses que permitem uma abordagem prescritiva e normativa intimamente vinculada à técnica de administração, que trata de conduzir as organizações e empresas aos objetivos visados. (Ibidem, p. 12).

De modo que a técnica isoladamente seria a empiria e não a cientificidade. Portanto, ciência e técnica atuam de modo complementar e interativo na administração.

Chiavenato situa o surgimento da Teoria Geral da Administração (TGA) com a “Administração Científica de Taylor”, a partir da “ênfase nas tarefas”, passando posteriormente à “ênfase na estrutura”, com a Teoria Clássica de Fayol e com a Teoria da Burocracia de Weber e, mais tarde, veio a Teoria Estruturalista da Administração. A “ênfase nas pessoas” enunciada pela Teoria das Relações Humanas caracterizou o que se tem chamado de “reação humanística”. Essa ênfase nas pessoas foi desenvolvida, mais tarde, pela Teoria Comportamental e pela Teoria do Desenvolvimento Organizacional. A Teoria dos Sistemas, que foi “completada” pela Teoria da Contingência coloca a “ênfase no ambiente” e posteriormente a Teoria da Contingência enunciou a “ênfase na tecnologia”. “Cada uma dessas cinco variáveis – *tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia* - provocou a seu tempo uma diferente *teoria administrativa*, marcando um gradativo passo no desenvolvimento da TGA.” (Ibidem, p. 13)

A Administração, como um fenômeno mundial no mundo moderno, teve um rápido desenvolvimento e isso se mostra na própria história do pensamento administrativo, o qual

traz uma perspectiva de que tipo de “contribuições e “problemas” e “situações” esta teoria vem se defrontando, relata o autor. (Ibidem, p. 17). A internacionalização do mundo dos negócios é considerada por ele como o fator mais significativo do desenvolvimento das empresas depois das duas guerras mundiais. Outro fator destacado é a passagem da “democracia representativa” para a “democracia participativa”, o que levou as empresas a adotarem modelos de “equalização do poder” para substituir o modelo então atual em que a diferenciação hierárquica era predominante. Para ele, a organização hierárquica e piramidal frustra e “aliena” as pessoas, uma vez que a autoridade única limita a comunicação da pessoa e isso afeta negativamente o seu comprometimento com a organização. A inadequação das estruturas tradicionais, com um modelo universal de administração, deu lugar a modelos ditos “mais flexíveis”, conforme denomina o autor, para as complexas empresas de hoje, no sentido de se adequar também às exigências ambientais (próprias do discurso da mundialização). Assim:

À medida que o ambiente se tornar mutável, dinâmico e incerto, as empresas precisarão ser inovadoras, flexíveis, orgânicas, ou seja, precisarão mudar suas feições internas com tal frequência que os cargos e departamentos serão constantemente revistos e redefinidos. (Ibidem, p. 23-24)

Como o autor está falando justamente dessa “virada” no mundo empresarial, das organizações, pelo aspecto da sua gestão, notamos, também em nossas análises, que há uma “proliferação” de palavras como estas que aparecem na citação acima, como condição imposta pela mudança que conclama as organizações a se reorganizarem, tais como: “mutável”, “dinâmico”, “incerto”, “inovação”, “flexível”, “orgânica”.

É interessante observar como a “mudança” é tratada pelo autor no sentido de mostrar, pelo equívoco, a contradição que se faz presente. Ele diz que, à medida que a conjuntura econômica muda, se altera as necessidades dos consumidores, pois há mudanças nos hábitos e tendências do público, o qual é considerado cliente. Nesse cenário, as empresas precisarão ajustar-se, renovar-se, adaptar-se, transformar-se rapidamente, pois os problemas serão novos e diferentes, enquanto os antigos permanecerão com “antigas ou novas soluções”. E então ele conclui: “No fundo, os problemas apenas mudarão de figura, de natureza ou de roupagem, mas a *mudança* será sempre a constante.” (Ibidem, p. 26). De

modo que uma leitura possível disso é: mesmo que não haja mudança estrutural, o discurso da “mudança” será constitutivo de uma formação discursiva do mercado.

Vale dizer que o autor considera que o objetivo da administração é a própria atividade organizacional e mostra que houve uma expansão do seu “objeto”, que era inicialmente a atividade fabril, estendendo-se posteriormente às empresas industriais e, mais adiante, a todo tipo de organização humana. O intercâmbio entre as organizações e seus ambientes foi gradativamente se tornando objeto da administração também. Nesse sentido, podemos dizer que esse discurso da gestão está presente em diversos outros lugares, como nas próprias universidades e escolas, por exemplo.

Dos vários aspectos que envolvem a questão da chamada “revolução na gestão”, o tema da participação tem papel fundamental. Segundo Chiavenato, a tese da “administração participativa” se baseia, sobretudo, na premissa de que “os resultados de uma companhia dependem estreitamente de sua capacidade de obter interesse, envolvimento e dedicação dos empregados.” (Ibidem, p. 34). O autor relata que, nos Estados Unidos, a “*administração por objetivos*” (APO) foi exaustivamente difundida e tornou-se por certo período o eixo de muitas empresas. No entanto, conforme foi sendo empregada esta “filosofia de trabalho”, como o autor denomina, os funcionários foram demonstrando que não desejavam a responsabilidade que esse sistema lhes impunha e entendiam a APO como “uma manobra para fazê-los trabalhar mais” (Ibidem, p. 34), de modo que acabou saindo da ordem do dia. Entretanto, alguns dos conceitos da “administração participativa” foram retomados nos anos 80, inicialmente com os Círculos de Controle de Qualidade (CCQs) e posteriormente com a Teoria Z¹⁴, conforme relata o autor.

A teoria geral da administração de Chiavenato nos interessa como um dos *discursos sobre* as relações de trabalho, pela posição da teoria administrativa. Os *discursos sobre* as relações de trabalho produzem sentidos diferentes a partir das diferentes posições-sujeito e participam de algum modo das relações de sentido que estabelecemos nas análises do nosso

¹⁴ A Teoria Z foi elaborada por Willian Ouchi. Na Teoria Z os trabalhadores envolvidos são a chave para o aumento da produtividade. Nesse sentido, os trabalhadores teriam grau de envolvimento similar ao dos gestores quando existir um sistema de recompensas e incentivos eficazes. Esta teoria é baseada em experiências e princípios do modelo japonês de administração. Com relação aos valores coletivos, para a teoria Z, as organizações Z conseguiram atingir um alto nível de “coerência na cultura interna”. Ouchi (1986) afirma que a Teoria Z centra a atenção nas relações humanas no mundo empresarial. As condições de trabalho humanizadas não apenas aumentam a produtividade e os lucros da empresa, como também a autoestima dos empregados, segundo esta teoria. Ver: OUCHI, Willian. Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. 10ª ed. São Paulo: Nobel, 1986.

corpus. Veremos como isso tudo ecoa nos discursos por nós aqui analisados (parte II). A própria elaboração dos materiais de comunicação institucional (das empresas) é decorrente desse discurso da gestão que se faz dominante. Nesse sentido, a linguagem é trabalho e essa homologia entre linguagem e trabalho “se baseia no fato de que ambos não têm um caráter nem arbitrário nem natural e assentam sua necessidade no fato de serem produção social, interação entre homem e realidade (natural e social)”. (ORLANDI, 1984b, p. 22). A linguagem pode ser assim compreendida como ação que transforma. Toda essa proliferação de uma literatura de gestão que estamos entendendo como *discurso sobre* (as relações de trabalho) funciona também pedagogicamente e tem um certo estatuto de cientificidade, pois esse discurso é vinculado às instituições de ensino obtendo assim essa legitimidade do saber científico-escolar.

Em outra perspectiva, trazemos a contribuição de Braverman (1987) acerca da questão da relação: trabalho e gerência. Para o autor, no primeiro volume de *O Capital* de Karl Marx, o estudo do processo de trabalho, o qual ocorre sob o controle do capital, ocupa o lugar central. Aí Marx mostra como “os processos de produção na sociedade capitalista são incessantemente transformados sob o ímpeto da principal força norteadora daquela sociedade: a acumulação de capital.” (BRAVERMAN, p. 19). Nesse sentido, esta mudança se manifesta, para os trabalhadores em geral, primeiro como uma transformação contínua nos processos de trabalho de cada setor da indústria e, segundo, como uma redistribuição do trabalho entre ocupações e atividades. (Ibidem, p. 19).

No que diz respeito à força de trabalho, o autor mostra como, nessa relação, *trabalho e gerência*, foi fundamental para o capitalista que o controle sobre o processo de trabalho passasse dos trabalhadores para os capitalistas. “Essa transição apresenta-se na história como a *alienação progressiva dos processos de produção* do trabalhador; para o capitalista, apresenta-se como o problema de *gerência*.” (Ibidem, p. 59). É interessante o percurso do autor em sua elaboração, partindo da consideração da “significação” como um aspecto da compreensão da questão da gerência. Ele retoma o significado do verbo *to manage* (administrar, gerenciar), mostrando que sua origem vem de *manus*, do latim, que significa mão.

Antigamente significava adestrar um cavalo nas suas andaduras, para fazê-lo praticar o *manège*. Como um cavaleiro que utiliza rédeas, bridão,

esporas, cenoura, chicote e adestramento desde o nascimento para impor sua vontade ao animal, o capitalista empenha-se, através da gerência (*management*), em *controlar*. E o controle é, de fato, o conceito fundamental de todos os sistemas gerenciais, como foi reconhecido implícita ou explicitamente por todos os teóricos da gerência. (Ibidem, p. 68).

Essa descrição nos remete à noção de sociedade de controle de Deleuze (1992), conforme discutiremos mais adiante, nas análises.

Com relação à chamada “gerência científica”, o autor a compreende como uma elaboração para interferir no controle de trabalho, por meio de aplicação dos métodos da ciência aos complexos problemas, nas empresas capitalistas, as quais estavam rapidamente se expandindo. No entanto, para ele, não se tratava de uma “verdadeira” ciência uma vez que suas pressuposições refletiam apenas a perspectiva do capitalismo em relação às condições de produção.

Ela parte, não obstante um ou outro protesto em contrário, não do ponto de vista humano, mas do ponto de vista do capitalista, do ponto de vista da gerência de uma força de trabalho refratária no quadro de relações sociais antagônicas. Não procura descobrir e confrontar a causa dessa condição, mas a aceita como um dado inexorável, uma condição “natural”. (BRAVERMAN, 1987, p. 83).

Essa teoria não se dedica a uma pesquisa do trabalho de modo geral, mas à sua adaptação às necessidades do capital. “Entra na oficina não como representante da ciência, mas como representante de uma caricatura de gerência nas armadilhas da ciência.” (Ibidem, p. 83). Para o autor, o taylorismo é uma teoria da explícita verbalização do modo capitalista de produção. Para nós, parece que no toyotismo, nos modelos “flexíveis” como se costuma chamar, essa “explicitação” (verbal) de certas formas (históricas) do modo de produção capitalista toma o funcionamento discursivo de uma (*dis*)simulação nas relações de trabalho.

Antes de Taylor, o papel da gerência era entendido, predominantemente, como a atuação na fixação de tarefas, sem grandes interferências no modo de sua execução pelo trabalhador. O que fez Taylor foi justamente a inversão dessa prática. Para ele, a gerência seria um empreendimento muito limitado se deixasse por conta do trabalhador as decisões sobre o trabalho. O sistema que ele elaborou consistia especialmente num meio para que a

gerência efetuasse o controle do modo concreto de execução de toda atividade no trabalho, seja ela qual for. Para Braverman, Taylor¹⁵ foi pioneiro de uma “revolução muito maior na divisão do trabalho que qualquer outra havida”. (Ibidem, p. 86).

A partir da separação entre o trabalho intelectual e manual, acentuada pelo taylorismo, o autor traz questões interessantes a respeito dos processos de trabalho, as quais figuram para nós como objeto de interesse. Assim, por que o trabalho tem que ser estudado pela gerência e não pelo próprio trabalhador? Por que não “trabalho científico” mas sim “gerência científica”? O discurso toyotista “tentaria” restituir essa “importância do trabalhador” no processo de produção? Mas de que modo? Dessa forma, o próprio trabalho tornou-se propriedade do capitalista, como parte do capital, segundo Braverman. E, conseqüentemente, os trabalhadores acabam perdendo o controle não só dos instrumentos de produção, mas também do seu trabalho e da maneira como o executam. Esta ideia é já elaborada por Marx n’*O Capital*.

Também como decorrente dessa separação do trabalho intelectual/manual foi a destruição dos ofícios durante o período de surgimento da gerência científica e isso, conforme o autor, não passou despercebido pelos trabalhadores. O interessante dessa questão é que a oposição sindical se concentrava nesse esforço patronal para destituir os trabalhadores do conhecimento do trabalho, mais do que nas questões que envolviam os métodos do sistema taylorista (a cronometragem e o estudo do movimento, por exemplo). Ele traz um editorial que sublinha essa separação e apresenta a conclusão de que esse processo que separa destreza e conhecimento até na sua estreita relação, quando ele se completa, o trabalhador já não é mais um profissional em qualquer sentido, mas sim uma ferramenta humana da gerência. (Ibidem, p. 122).

Tragtenberg (1989) trata da questão da gestão participativa e mostra como os executivos “treinados em relações humanas preocupam-se em intervir no plano humano e social.” Ele fala da literatura moralizante que se produz a partir disso e do papel semimissionário que os executivos procuram criar nas organizações. “Fazer relações

¹⁵ Braverman apresenta a seguinte descrição da personalidade de Taylor: “Em sua constituição psíquica Taylor era um exemplo exagerado de personalidade obsessiva-compulsiva: desde a mocidade ele contava seus passos, media o tempo de suas várias atividades e analisava seus movimentos à procura de “eficiência”. Mesmo depois de ficar importante e famoso tinha algo de engraçado no aspecto, e quando aparecia na oficina despertava sorrisos. O retrato de sua personalidade, que surge de um estudo recentemente feito por Sudhir Kakar, justifica chamá-lo, no mínimo, de maníaco neurótico.” (BRAVERMAN, 1987).

humanas é *seduzir* no sentido estrito do tema; os inquisidores modernos estão convictos de serem portadores de uma mensagem de *verdade*.” (Ibidem, p. 18). As relações humanas, como uma prática empresarial, consiste na sua influência na produção. O autor salienta que a política de relações humanas não implica na exclusão das relações sociais, negando a dimensão econômica e política dessas relações. Ela consiste em “formar em profundidade” para chegar a um “comportamento de maturidade”, conforme o autor descreve. É na década de 50, em que se tem um aumento de técnicos, engenheiros e trabalhadores do terciário que se apresenta um aumento do desgaste nervoso no trabalho e, assim, a “aplicação” de relações humanas é posta de imediato.

Psicólogos plantonistas nas grandes corporações, o surgimento do conceito de “engenharia social”, consultorias por empresas especializadas, tudo isso difunde os princípios das relações humanas na sociedade industrial. Ao homem econômico de Taylor contrapõe-se o “homem psicológico” de Mayo, a preocupação com boas relações humanas ocupa o lugar dos aumentos salariais ou diminuição da jornada de trabalho: funciona o “narcótico do grande demiurgo”. (Ibidem, p. 21).

Para Tragtenberg, “relações humanas” surgiu e teve seu desenvolvimento marcado por uma reação ao sindicalismo operário norte-americano. Trata-se, para o autor, de uma das respostas patronais no terreno da ideologia e da técnica de administração. Ele caracteriza a produção dos teóricos das relações humanas como uma “teoria da desconversa”, que consiste na transformação das relações sociais em pessoais. Nega-se a existência de classes sociais e o que existe são pessoas articuladas em funções e pertencentes a grupos. O autor vai falar em triunfo do psicológico sobre o político deliberadamente ocultado. (Ibidem, p. 26).

A administração é sinônimo de “capital” personificado na empresa capitalista, de maneira que a relação entre administração e operário é apenas uma transfiguração da relação capital e trabalho, para o autor. Ele indica que a empresa não é somente o local (físico) onde ocorre o trabalho, nem somente o palco da oposição de classes, mas é também aparelho ideológico. Nesse sentido, entendemos que a empresa pode ser compreendida também como aparelho ideológico, funcionando como reprodução/transformação das relações de produção. Assim, a imprensa patronal e mesmo os materiais que constituem nosso *corpus* de análise, como os programas de gestão, materiais de cursos de formação

interna, o Dicionário de Competências da Petrobras, as propagandas, funcionam como mediação dessa relação que se dá nos aparelhos ideológicos. Quanto a isso, Althusser (1996) faz uma importante ressalva, a de que, embora não se deva confundir aparelho ideológico com aparelho repressor, podemos dizer que um aparelho ideológico funciona predominantemente pela ideologia e secundariamente pela repressão (mesmo que de maneira muito atenuada e escondida e até simbólica). Duplo funcionamento. Assim, “as escolas e igrejas dispõem de métodos adequados de punição, expulsão, seleção, etc., para “disciplinar” não apenas seus pastores, mas também seus rebanhos. O mesmo se aplica à família (...)” (Ibidem, p. 116) E o mesmo se aplica à empresa para nós. Nesse sentido, as análises que mostramos aqui podem servir também para apontar elementos que determinam esse duplo funcionamento, seja pelo modo como se dá a disciplinarização nas empresas (mais sofisticadamente); as ameaças, ainda que tácitas, de demissão; o discurso das competências como institucionalizador de determinadas *performances* dos trabalhadores, etc.

Para Tragtenberg (1989), o taylorismo permanece evoluindo de um modelo mecanicista clássico para um modelo cibernético organizacional em que a “concepção de mundo” é definida pelas técnicas de venda, pelos estudos de mercado, de publicidade, da propaganda e da “ação psicológica”. Trata-se, nesta via, de uma substituição do *homo-economicus*¹⁶ pelo *homo-burocraticus* ou *psicologicus*. (Ibidem, p. 34).

Interessou-nos esse percurso que parte de considerações sobre o taylorismo justamente para pensarmos o discurso de gestão atual, que se contrapõe a ele. Como lembra Gramsci a respeito do que “preconizava” o discurso taylorista, “a expressão “consciência do objetivo” pode parecer menos espirituosa a quem recordar a frase de Taylor sobre o “gorila amestrado”.” (GRAMSCI, 2001, p. 266). Para ele, Taylor expressava com total cinismo o objetivo da sociedade americana que consistia na redução das operações produtivas apenas ao aspecto físico-maquinal. O que está posto hoje é que para se produzir

¹⁶ “O *homo-economicus* ou o *homem econômico* é uma ficção, formulada segundo procedimentos científicos do século XIX que aconselhavam a fragmentação do objeto de pesquisa para fins de investigação analítica. Os economistas assumiram que o estudo das ações econômicas do homem poderia ser feito abstraindo-se as outras dimensões culturais do comportamento humano: dimensões morais, éticas, religiosas, políticas, etc., e encontraram seu interesse naquilo que eles identificaram como as duas funções elementares exercidas por todo e qualquer indivíduo: o consumo e a produção. O *homo-economicus* nada mais é do que um pedaço de ser humano, um fragmento, um resto, a sua parcela que apenas produz e consome, segundo “leis” deduzidas da observação, cujo único critério de verdade apoiava-se na evidência.” (WIKIPEDIA, acesso em 09/12/2014)

mais e melhor, é preciso incidir nas outras dimensões do homem para conseguir êxito nisso. A inovação frente ao discurso taylorista é essa: não é possível reduzir o homem ao processo físico do trabalho, pois ele existe no trabalho como “ser total” (psicológico, emotivo, etc.). O bicho-da-seda na sua condição de lagarta, de que Marx fala em 1849 (Trabalho Assalariado e Capital), continua sendo muito aprazível ao capital, à burguesia, já que toda a “sofisticação” que se propõe nas relações de trabalho ainda convergem para que não se saia da mesma posição de trabalhador assalariado, da mesma condição de classe, convocando inclusive os sujeitos trabalhadores a serem parte ativa desse processo de *mudar para não mudar*.

CAPÍTULO II

EM TORNO DA TEORIA E DO MÉTODO

Eu gostaria que, marxistas ou não, sejamos capazes de frustrar, em nosso domínio de investigação e de reflexão, a irresistível tendência ao narcisismo teórico que pode tomar diversas formas integrativas, entre a a-historicidade antropológica e a historicidade homogênea de um simbolismo coletivo que parece ter dificuldades em suportar a categoria da contradição.

Michel Pêcheux ([1984] 2011)

Trabalhar com e na teoria da análise de discurso pêcheuxtiana, filiada ao materialismo histórico, nos coloca, sem dúvida, um desafio constante que se deixa mostrar (às vezes mais, às vezes menos) na própria escrita das análises, da teoria, já que pensamos e trabalhamos as duas coisas ao mesmo tempo. É no próprio processo da escrita que muitas e diferentes questões (ainda não pensadas) vão se (re)colocando. Pareceu-nos muito pertinente começar a escrita deste capítulo, teórico, justamente colocando a (em) questão d(a) própria escrita. A análise de discurso é uma disciplina de interpretação, que coloca a interpretação em questão, conforme Orlandi (2001).

A escrita da análise de discurso é o exercício do entremeio em relação à metalinguagem. (Ibidem, p. 31). E praticar a escrita, nesse entremeio, é combinar, ligar a descrição e a interpretação sem, no entanto, confundi-las. A ideologia é presentificada, explicitada na escrita da AD, de modo a tornar visível o confronto do simbólico com o político. A autora vai falar, retomando Courtine (1981) que a AD é praticada como um dispositivo que permite analisar a textualização do político, ou seja, permite dar visibilidade à simbolização das relações de poder. A relação entre sujeito, linguagem e história se impõe no processo da escrita. Estas exigências de base, conforme Orlandi, afirmam um princípio em análise de discurso: “a linguagem não é transparente.” (Ibidem, p. 31).

Outro ponto fundamental que a discussão da escrita da AD coloca é que nós, analistas de discurso, não interpretamos os textos que analisamos, mas sim os resultados da análise dos textos que constituem o corpus. É a partir da separação e, ao mesmo tempo da articulação feita entre Dispositivo Teórico e Dispositivo Analítico (ORLANDI, 2007a) que esse modo de análise se realiza. A análise “funciona pelo estudo heurístico dado à

paráfrase, mobilizando a metáfora como procedimento analítico.” (ORLANDI, 2001, p. 49). Assim, o dispositivo teórico é estabelecido pela teoria do discurso e o dispositivo analítico é construído pelo pesquisador, a partir de suas filiações teóricas e é constituído da questão formulada por ele, do material coletado, ou seja, da superfície linguística, da construção do objeto discursivo propiciada pelo *corpus*, da delimitação e disposição do material de análise, das noções que serão mobilizadas conforme a questão da pesquisa. É pelo dispositivo analítico que o analista vai formular os resultados no batimento entre descrição e interpretação. (ORLANDI, 2001). Com sua escrita o analista expõe seus procedimentos, apresenta os resultados do trabalho de interpretação. Nas práticas de análise de discurso, determinar o lugar e o momento da interpretação em relação aos da descrição é questão central. Não são duas fases sucessivas da análise, mas sim uma alternância, um batimento. (PÊCHEUX, 2006).

Nesse sentido é que se pode falar do ineditismo de cada análise, uma vez que na análise de discurso, na perspectiva em que trabalhamos, há a reinscrição das questões, acerca da definição de seu objeto a cada movimento de uma prática analítica, cada vez diferente. É um trabalho que visa *expor o olhar leitor à opacidade da língua, do texto*. Conforme Orlandi (2001, p. 38), “a Análise de Discurso produz uma forma de conhecimento em que sua escrita não é esvaziada desse sujeito do conhecimento, ele faz parte dela.” Está aí também o desafio que nos coloca essa teoria, como dissemos logo no início, pois o analista ocupa um lugar que, ao se relacionar com o político, mostrando-o, ele também se mostra.

É desse modo que o analista de discurso pode trabalhar os sentidos *na* história. Para Orlandi (ibidem), a escrita da AD pode ser entendida como uma práxis consequente, considerando que toma posição em relação à materialidade da língua e da história. É uma prática que devolve o texto a seu processo social e histórico. Busca-se assim a compreensão da significação enquanto prática ideológica interpretativa.

Pêcheux (1997), em seus muitos pontos de interrogação apontados no texto: *A Análise de Discurso: Três Épocas*¹⁷ enfatiza a questão da interpretação, tratando também da escrita da análise. Ele pergunta:

¹⁷ O texto original é de 1983.

Como conceber o *processo de uma AD* de tal maneira que esse processo seja uma interação “em espiral” combinando entrecruzamentos, reuniões e dissociações de séries textuais (orais/escritas), de construções de questões, de estruturações de redes de memórias e de produções de escrita? Como a escrita vem escandir esse processo, aí produzindo *efeito de interpretação*? (PÊCHEUX, 1997, p. 318)

E, mais adiante, outra pergunta posta pelo autor e que se coloca para nós como uma questão e como um interesse permanente é: em que condições uma interpretação pode (ou não) fazer intervenção?

Como dissemos, trabalhamos a relação entre a análise e a teoria de modo combinado. Nesse sentido, poderíamos não apresentar um “capítulo teórico” específico, para “apresentar” a teoria, uma vez que ela está sendo mobilizada nos outros capítulos, na explicitação das análises. Mesmo assim, neste capítulo, buscamos trazer os principais conceitos que sustentam o nosso modo de praticar a análise de discurso. Trata-se de noções e conceitos basilares e fundantes da análise de discurso pêcheuxtiana, mas nem por isso são considerados e trabalhados como “pontos pacíficos”, sobretudo a noção de formação discursiva. É também um modo de nos posicionarmos na teoria, considerando que há diferentes posições e diferentes modos de se trabalhar os conceitos que são mobilizados aqui neste trabalho.

1. INTERPRETAÇÃO E IDEOLOGIA

Para Orlandi (2007a) o discurso é o que permite compreender a relação entre linguagem/pensamento/mundo, uma vez que não há uma relação direta do homem com o mundo, com o pensamento, do ponto de vista da significação. É pelo discurso que podemos pensar a mediação dessa relação já que o discurso é uma das instâncias materiais (concretas) dessa relação, conforme a autora.

Assim, compreendemos o discurso como um todo concreto resultante de processos que se dão nas relações sócio-históricas considerando a dimensão do simbólico e seus efeitos (materiais) na história. “Todo discurso ‘concreto’ é, de fato, um complexo de processos que remetem a diferentes condições” (PÊCHEUX e FUCHS, 1997, p. 182). Trata-se, em termos marxistas, da unidade da diversidade, de modo que o concreto é

concreto por ser a síntese de múltiplas determinações. (MARX, 2011, p. 54). Nesse sentido, “a análise concreta de uma situação concreta pressupõe que a materialidade discursiva em uma formação ideológica seja concebida como uma articulação de processos” (ORLANDI, 2007b, p. 53-54). Então, o discurso é compreendido como articulação de processos que se desenvolvem de múltiplas formas, em determinadas condições histórico-sociais.

Nesta filiação teórica o sentido não existe em si, mas é definido sempre como “relação a”. (CANGUILHEM, 1990)¹⁸. A paráfrase e a polissemia são dois eixos que constituem o funcionamento da linguagem e o movimento permanente da produção da significação por meio da repetição e da diferença e é aí que podemos tratar da dispersão e da incompletude, pensando a relação de sentidos. O fato de trazermos a questão da abertura do simbólico para a interpretação não significa que os sentidos não sejam geridos, administrados (cf. ORLANDI, 2007b, p. 13), já que é justamente por esta abertura que há determinação, pois o lugar do movimento implica no trabalho da estabilização e vice-versa.

Para Pêcheux (2006, p. 53) “todo enunciado é intrinsecamente suscetível de tornar-se outro, diferente de si mesmo, se deslocar discursivamente de seu sentido para derivar para um outro (...)”. Assim, todo enunciado (ou sequência de enunciados) é linguisticamente descritível de pontos de deriva possíveis, e é aí que atua a interpretação. É justamente nesse espaço que pretende trabalhar a análise de discurso, conforme Pêcheux. É porque há o “outro” que abre a possibilidade de interpretar e isso marca as disciplinas de interpretação.

Trabalhar com uma teoria da interpretação, como é a análise de discurso nos coloca numa posição em que é preciso traçar certas linhas de demarcação, seja com o formalismo, seja com o positivismo. Para Orlandi (2001) é justamente pela interpretação que o sujeito se submete à ideologia, a qual produz o efeito da literalidade, da ilusão do conteúdo, da produção da evidência dos sentidos, do sentido já-lá. A ideologia, nessa perspectiva, funciona de modo a apagar a materialidade da linguagem e da história, pela própria estruturação ideológica da subjetividade. (Ibidem, p. 22) A autora traz a noção de gesto para tratar da interpretação, dos gestos como atos ao nível simbólico (retomando PÊCHEUX, [1969] 1997). Então, falar em gesto de interpretação é considerar “a interpretação como uma prática simbólica, uma prática discursiva que intervém no real do

¹⁸ G. Canguilhem, *Le cerveau et la pensée*, Cours Publics de MURS, 20 de fevereiro de 1990.

sentido.” (ORLANDI, 2001, p. 25). Ao estender a noção de gesto para outros aspectos da prática simbólica a autora está, de certo modo, numa certa direção, respondendo à questão formulada por Pêcheux que trouxemos acima acerca da possibilidade da interpretação poder ser intervenção.

Antes de passarmos aos conceitos que propomos discutir mais detidamente, vale uma consideração sobre a língua, a de que ela não se reduz ao jogo significante abstrato. Para significar a língua se inscreve na história.

A descrição não é um cálculo de deslocamentos na rede da filiação de sentidos, ela abre sobre a interpretação. Há um trabalho do sentido sobre o sentido: estar na língua com os gestos de interpretação significa ser trabalhado pela língua numa perspectiva discursiva na qual a língua faz sentido, em que ela é afetada pela história, perspectiva em que não separamos de modo rígido estrutura e acontecimento. (Ibidem, p. 27)

Considerando isso, Orlandi (ibidem) afirma que toda formação social¹⁹ tem formas de controle da interpretação institucionalmente desenvolvidas e que são historicamente determinadas. Isso implica em que os sentidos, ainda que produzindo rupturas e acontecimentos, não estão nunca soltos, desligados, pois eles são administrados. O nosso interesse reside em compreender o funcionamento dessa administração, dessa *gestão dos sentidos*, considerando, no entanto, o seu permanente movimento na história.

Considerar que a questão do sentido é aberta (cf. HENRY, 2003) e que a análise de discurso é uma disciplina de interpretação nos permite reconhecer e assumir o caráter sempre provisório dos resultados de uma análise, mas isso não quer dizer que este resultado seja menos “exato” (pensando aqui nas chamadas ciências duras) ou menos próximo do real. Com isso, estamos assumindo o método do materialismo dialético e nos distanciando da lógica formal. Não há receitas de “aplicação” do método dialético, mas a dialética é um método que permite a compreensão de problemas concretos²⁰. De acordo com Novack

¹⁹ “Uma *formação social*, ou formação econômica e social concreta [...] é constituída pela imbricação de diversos modos de produção, ou da existência de formas, provenientes de diversos modos de produção e reestruturadas em função da *dominância* de um dos modos de produção.” (ROBIN, 1973, 108).

²⁰ A citação a seguir é bastante ilustrativa do que estamos falando: “Desde o momento que aceitamos a teoria da evolução todos os nossos conceitos sobre a vida orgânica correspondem **só aproximadamente** à realidade. De outra forma não haveria mudança; o dia em que no mundo orgânico os conceitos e a realidade coincidam completamente termina a evolução. O conceito peixe inclui uma vida aquática que respira por brânquias: Como se pode passar de peixe a anfíbio sem romper com este conceito? Já foi rompido. Agora já conhecemos

(2006), para as “leis” da dialética vale o dito pela lei do valor em economia política (e para todas as demais leis). São reais somente como aproximações, tendências, médias e “não coincidem nem podem fazê-lo, imediata, direta e completamente com a realidade. Se não fosse assim não seriam reflexos conceituais da realidade, mas a própria realidade objetiva.” (Ibidem, p. 67). Assim, nós temos que o pensamento e a existência, ainda que sejam interdependentes, não são idênticos. Nesse sentido, a tese (filosófica) referente ao real e à necessidade é enunciada por Pêcheux (1995, p. 255) do seguinte modo: *“O real existe, necessariamente, independentemente do pensamento e fora dele, mas o pensamento depende, necessariamente, do real, isto é, não existe fora do real.”*

Quando dizemos que a análise de discurso é uma disciplina de interpretação, consideramos que a interpretação está o tempo todo fazendo intervenção na materialidade que estamos analisando. Afinal, é o analista que expõe e explicita as condições de produção, os apagamentos e silenciamentos que identifica, as posições discursivas em confronto, etc. e não simplesmente faz a “aplicação” de um método científico. Desse modo, entendemos a teoria como uma possibilidade de desmitificação e desmistificação da ciência, justamente pela possibilidade de intervenção subjetiva. Os “dados”, as “fontes” não falam sozinhos. Eles significam, ou melhor, são significados. Nessa relação de significação, de produção de sentidos está participando também o analista, ou seja, ela se dá também para o analista, no momento de sua produção teórico-analítica. Desse modo, reforçamos, estamos trabalhando com uma disciplina de interpretação. As ciências, de modo geral, são disciplinas sujeitas à interpretação, sem dúvida, mas quando dizemos que a análise de discurso é uma disciplina *de* interpretação, estamos pensando na apreensão científica da interpretação, o colocar a interpretação em questão, assumir a heterogeneidade da interpretação, considerando, no entanto, que ela não é nunca qualquer, já que os sentidos não estão soltos e desligados. Eles são administrados. Nesse sentido, a teoria da análise de discurso possibilita a apreensão e descrição dos gestos de interpretação inscritos em

toda uma série de peixes que transformaram suas bexigas natatórias em pulmões e podem respirar ar. Como se pode passar de réptil ovíparo a mamífero que é vivíparo sem por um ou ambos os conceitos em conflito com a realidade? Na realidade, nos monotrêmatas temos toda uma subclasse de mamíferos ovíparos – em 1843 eu vi os ovos do ornitorrinco em Manchester e com arrogante estreiteza mental desviei de semelhante estupidez – como se um mamífero pudesse por ovos! E agora foi provado. Não tenham então os mesmos conceitos que me levaram a ter que pedir perdão ao ornitorrinco.” (MARX-ENGELS, Correspondência, *apud* NOVACK, 2006, p. 67).

determinadas formações discursivas de uma dada formação social. Essa apreensão e descrição é já um movimento de interpretação.

No que diz respeito ao ideológico, trabalhamos em análise de discurso com os processos de constituição da linguagem e da ideologia e não com seus “conteúdos”, de modo que a ideologia não é “x”, mas o mecanismo de produzir “x”, conforme Orlandi (2007b). Isso é assim porque há uma injunção à interpretação, o que quer dizer que diante de qualquer objeto simbólico “x” nós interpretamos.

Nesse movimento da interpretação, aparece-nos como conteúdo já-lá, como evidência, o sentido desse “x”. Ao se dizer, se interpreta – e a interpretação tem sua espessura, sua materialidade – mas nega-se, no entanto, a interpretação e suas condições no momento mesmo em que ela se dá e se tem a impressão do sentido que se “reconhece”, já-lá. A significância é um movimento contínuo, determinado pela materialidade da língua e da história. (Ibidem, p. 30).

Desse modo, o que é produzido pela história, é naturalizado pela ideologia. Nega-se, assim a própria materialidade da linguagem, não se reconhece a sua opacidade. Ao redefinir a ideologia discursivamente, pode-se dizer que não há discurso sem sujeito nem sujeito sem ideologia. (Ibidem). A ideologia é interpretação em certa direção, a qual é determinada pela relação da linguagem com a história em seus mecanismos imaginários, conforme a autora. Nessa relação mediada entre mundo e linguagem, há contradição em que trabalha a ideologia e, nela, não há ocultação dos sentidos (conteúdos) mas sim o apagamento do processo de sua constituição.

Diante disso, a autora define o que ela chama de *forma material*. Esta se diferencia da forma abstrata, que implica na transparência e no efeito da literalidade. A forma material é histórica e leva em conta a sua opacidade e seus equívocos. Nessa perspectiva não se separa forma e conteúdo. A forma material considera ao mesmo tempo forma e conteúdo como materialidade. E o efeito produzido no funcionamento das formas materiais a partir da relação do sujeito com as condições de produção e a memória, atravessado pela ideologia, é justamente a forma da *evidência*. (Ibidem).

Pechêux (1995), ao tratar da questão da reprodução/transformação das relações de produção a partir do conjunto *complexo* dos aparelhos ideológicos de Estado (AIE), salienta que o *complexo* deve ser considerado como as relações de contradição-desigualdade-

subordinação entre os elementos desses aparelhos. Ele define então o que se entende por *formações ideológicas* (referidas aos AIE), pois em sua materialidade concreta a instância ideológica existe sob a forma de *formações ideológicas*, as quais, simultaneamente, têm um caráter “regional” e também comportam posições de classe.

os “objetos” ideológicos são sempre fornecidos ao mesmo tempo que a “maneira de se servir deles” – seu “sentido”, isto é, sua orientação, ou seja, os interesses de classe aos quais eles servem-, o que se pode comentar dizendo que as ideologias práticas são práticas de classes (de luta de classes) na Ideologia. Isso equivale a dizer que não há, na luta ideológica (bem como nas outras formas de luta de classes), “posições de classe” *que existam de modo abstrato e que sejam então aplicadas* aos diferentes “objetos” ideológicos regionais das situações concretas, na Escola, na Família, etc. (PÊCHEUX, 1995, p. 146)

A contradição entre reprodução/transformação das relações de produção e o nível ideológico acontece justamente aí. A cena da *luta ideológica de classes* é constituída não pelos “objetos” ideológicos regionalizados, mas mais precisamente pelo próprio desmembramento em regiões (Deus, a Moral, a Lei, a Família, o Saber, etc.) e as relações de desigualdade-subordinação entre essas regiões. Retomando E. Balibar, Pêcheux salienta que a relação de classes é *dissimulada* no funcionamento do aparelho de Estado pelo próprio mecanismo que a realiza. Desse modo, a sociedade, o Estado e os sujeitos de direito são produzidos-reproduzidos como “evidências naturais”. Assim, cada formação ideológica constitui um “conjunto complexo de atitudes e de representações que não são nem ‘individuais’ e nem ‘universais’, mas que se relacionam mais ou menos diretamente a *posições de classe* em conflito umas em relação às outras.” (HAROCHE, PÊCHEUX e HENRY, [1971] 2011, p. 27).

Quando Pêcheux formula a expressão “reprodução/transformação” ele está designando o caráter intrinsecamente contraditório “*de qualquer modo de produção que se baseie numa divisão em classes, isto é, cujo “princípio” seja a luta de classes*”. (PÊCHEUX, 1996, p. 143). Ele não localiza em pontos diferentes o que contribui para a reprodução das relações de produção e o que contribui para a sua transformação, pois a luta de classes perpassa o modo de produção como um todo. Nesse sentido, considerando a ideologia, ele diz que a luta de classes “passa” pelos aparelhos ideológicos de Estado. Ele enfatiza que a própria instauração dos AIE é o eixo de uma luta de classes extremamente

acirrada e ininterrupta. Isso significa que “os AIE constituem, simultânea e contraditoriamente, a sede e as condições ideológicas da transformação das relações de produção (isto é, da revolução, no sentido marxista-leninista). *Daí a expressão “reprodução/transformação”*. (Ibidem, p. 144). Vale retomar o que diz Maldidier (2003) acerca da originalidade da leitura que Pêcheux fez sobre o famoso texto de Althusser sobre os aparelhos ideológicos do Estado. Ao acrescentar a palavra “transformação” na fórmula proposta por Althusser sobre a reprodução das relações de produção, Pêcheux buscava desfazer as interpretações funcionalistas que o texto suscitava.

Outra observação que trazemos aqui feita por Pêcheux (1995) é com relação ao caráter comum das estruturas-funcionamentos da *ideologia* e do *inconsciente*, que consiste em dissimular sua própria existência no interior do seu funcionamento. Nesse funcionamento é produzido um tecido de *evidências “subjetivas”* nas quais se constitui o sujeito.

A tese (filosófica) de Pêcheux sobre a categoria da Ideologia propõe a existência contraditória de duas tendências: a idealista e a materialista, que atravessam o pensamento. Vejamos:

“A ideologia não possui um exterior para si mesma” = a universalidade do Sujeito da Ideologia; “A ideologia é exterioridade para a ciência e para a realidade” = o processo sem sujeito do real, do conhecimento do real e da transformação do real. (Ibidem, p. 272, grifo do autor)

Pêcheux afirma que enunciar essas duas teses ao mesmo tempo, significa falar “da luta entre essas tendências a partir dos riscos que elas representam: para o idealismo trata-se da identificação mútua dessas teses e para o materialismo trata-se da sua disjunção”. (Ibidem, p. 272). A Ideologia, enquanto categoria filosófica é distinta de conceitos científicos do materialismo histórico, como: superestrutura ideológica, formação ideológica, aparelho ideológico de Estado e de prática ideológica, de ideologia dominante, de relações ideológicas de classe, etc. Nesse sentido, a Ideologia não seria sinônimo do erro, da ilusão ou da ignorância (para o marxismo), mas sim a designação do espaço da luta “eterna” entre as duas tendências: a idealista e a materialista, as quais, vale sublinhar, não são simétricas. (Ibidem, p. 275).

A propósito desse entendimento do conceito de Ideologia, Maldidier, Normand e Robin (1994), ao trazerem elementos para uma pesquisa em torno da relação discurso e ideologia, mostram que, ao contrário de ser uma pura falsa consciência, a ideologia é o indício de um problema real. Elas retomam L. Althusser para a compreensão da ideologia nesse sentido, ou seja, trata-se do modo pelo qual os homens vivem suas relações em relação às suas condições reais de existência, de maneira que, em uma formação social, os homens têm um lugar em que lhes é marcado seu papel no processo produtivo e, do mesmo modo que eles participam das práticas políticas, também participam de práticas religiosas, filosóficas, ou seja, ideológicas. Essas práticas são definidas por Althusser como ideologias práticas²¹, conforme apresentam as autoras. Nesse sentido, as ideologias são entendidas como forças sociais em luta.

Sistemas e subsistemas mais ou menos coerentes, mais ou menos contraditórios, mas também comportamentos, fantasmas e imaginários sociais, as ideologias não “flutuam” no céu das ideias, são práticas inscritas em realidades materiais, em instituições, em aparelhos, alguns servindo mais que outros aos mecanismos da reprodução do assujeitamento ideológico. (Ibidem, p. 86).

Desse modo, uma ideologia definida como força social é sempre o *indício de um problema real*. Porém, ao mesmo tempo em que as ideologias são o indício de um problema real, elas ocultam estes problemas, deslocando-os e reconstituindo no imaginário soluções que seriam mais ou menos falsas para estes problemas (reais). “Elas têm, portanto, simultaneamente, uma função de desvelamento e de máscara. Daí sua eficácia histórica. Esta eficácia se manifesta ainda pela materialidade mesma das ideologias, sua forma: comportamentos e linguagens principalmente”. (Ibidem, p. 87).

Voltando à relação estabelecida entre interpretação e ideologia, conforme Orlandi (2007b) é pela noção de interpretação que a ideologia aparece mais detalhada na relação com a língua e com o sujeito na produção dos sentidos. Também a autora retoma que a relação entre marxismo, psicanálise e linguística marca particularmente a análise de

²¹ Segundo as autoras, L. Althusser propunha como definição provisória das ideologias práticas: “formações complexas de montagens de noções, de representações, imagens de um lado e, de outro, montagens de comportamentos-atitudes-gestos, o conjunto funcionando como normas práticas que governam a atitude e a tomada de posição concreta dos homens com relação aos objetos reais de sua existência social e individual e de sua história.” (Maldidier, Normand e Robin, 1994, p. 86).

discurso e especialmente a noção de ideologia. Para a autora, só há ideologia porque há interpretação (não tem como não haver interpretação, já que a relação pensamento/mundo e linguagem não é unívoca). “A interpretação, sintoma de que as palavras não estão coladas às coisas, traz para a frente da cena o fato de que o simbólico e o político se articulam e que isto se dá por um mecanismo que é ideológico”. (Ibidem, p. 152).

Diante disso, o papel do analista de discurso por meio da construção de procedimentos analíticos, a partir da teoria, é mediar sua relação com a interpretação pela descrição, considerando a forma material e seu modo de funcionamento. Isso nos remete para uma consideração fundamental que Orlandi retoma de Pêcheux que é: “a materialidade específica da ideologia é o discurso e a materialidade específica do discurso é a língua”. (Ibidem, p. 151). Assim, a interpretação é “a atestação discursivamente tangível do funcionamento da ideologia”. (Ibidem, p. 153).

A explicitação do analista de discurso como sujeito-leitor, assumindo efeitos de identificação, é um gesto de responsabilidade diante de interpretações sem margem (PÊCHEUX, [1983] 2008), e também é uma busca de uma posição materialista em seu gesto de leitura na luta sem fim entre materialismo e idealismo. De modo que:

Praticar a AD é incompatível com a busca de uma posição pretensamente neutra, à moda de um racionalismo universalista (ocidental? liberal-democrático? cosmopolita?), por um lado, mas também não permite ceder ao relativismo contemporâneo que crê haver apenas força, o choque entre distintas versões e “olhares” ou “leituras” alternativas. A AD resiste e enfrenta certos princípios do pós-modernismo e do multiculturalismo, obstrutores dos processos de conhecimento científico e da prática política aberta. Ela ambiciona produzir conhecimento, de modo explícito e crítico, nunca como um golpe de força acadêmico, (o)pondo leitura sobre leitura, versão sobre versão, como se o fato de uma leitura poder ser *outra* implicasse em dizer que ela pode ser *qualquer*. (FONSECA, 2014, p. 3)

Diante disso, lembrando que para Pêcheux a teoria materialista do discurso, o qual é concebido na sua dupla materialidade (da língua e da história) foi sempre “uma aposta teórica contra os postulados da psicologia social e do humanismo teórico, e uma aposta política contra o reformismo.” (ZOPPI-FONTANA, 2009, p. 143), podemos dizer, junto com Bensaïd (2000) que mudar o mundo é *ainda* interpretá-lo. Pensando que o gesto de interpretação intervém no real.

2. CONDIÇÕES DE PRODUÇÃO DO DISCURSO

Para a análise de qualquer discurso, é preciso considerar as suas condições de produção. Essas condições de produção podem ser consideradas e analisadas tanto em seu aspecto estrito, como no amplo. O estrito compreende as circunstâncias da enunciação, conforme Orlandi (2007a), ou seja, o contexto mais imediato.

As condições de produção, no sentido amplo, compreendem o contexto sócio-histórico, ideológico, de acordo com a autora. É o que traz para a consideração dos efeitos de sentidos elementos que derivam da forma de nossa sociedade, com suas instituições, etc., o que nos faz considerar, nas análises que constituem nossa pesquisa, a empresa estatal, as organizações, as relações de trabalho e os seus *discursos sobre* que já circulam, já estão no interdiscurso. Os *discursos sobre* as relações políticas que daí decorrem no campo da economia nacional e internacional, os *discursos sobre* as relações entre empresa (patrão) e trabalhador no sistema capitalista, os *discursos sobre* o desenvolvimento e (des)organização do sistema capitalista, o que, no período compreendido para nossa análise, é fundamental considerar como condições de produção sócio-históricas o processo de reestruturação produtiva por que passa(ra)m as organizações, como a Petrobras, por exemplo.

Embora se trate de uma relação com a História, “condições de produção do discurso” não pode ser confundido com fazer uma análise ou descrição histórica, já que as condições de produção se sedimentam como discurso, no interdiscurso, na memória discursiva. Michel Pêcheux (1995) afirma que algo fala antes, em outro lugar e independentemente. O interdiscurso é a exterioridade constitutiva, é o já-dito (conjunto de formulações feitas) e esquecido que determina o dizer. É “o saber discursivo que torna possível todo dizer e que retorna sob a forma do pré-construído, o já-dito que está na base do dizível, sustentando cada tomada da palavra.” (ORLANDI, 2007a, p. 31). Assim, para que faça sentido o que dizemos, é preciso que já faça sentido.

Isso é fundamental para se compreender o funcionamento do discurso, considerando a relação com os sujeitos e com a ideologia. (Ibidem, p. 32). Quando analisamos as condições de produção, buscamos compreender como o que é exterior está na textualidade, ou seja, como é textualizado, discursivizado. Desse modo, não é o lugar social em si que

significa para a análise, mas a forma como esse lugar social foi significado em discursos anteriores (e atuais), levando em conta as relações de força, as relações sociais que aí se configuram, pensando nas relações de sentidos possíveis, o que quer dizer que todo discurso se relaciona com outros, e também considerando o mecanismo da antecipação que, segundo a autora, implica em que todo sujeito pode experimentar colocar-se no lugar de escuta do seu interlocutor. Em outras palavras, consideramos que as formações imaginárias constituem as condições de produção do discurso. E isso funciona numa relação de continuidade, pois se tem um “estado discursivo x”, que participa como memória de um outro “estado discursivo y”.

Gostaríamos de salientar que se as condições de produção mudam, podem mudar também as representações, as posições-sujeito. Segundo Pêcheux (1995), as condições históricas (as relações de força, as relações sociais) estão projetadas materialmente nos textos que analisamos. Do ponto de vista do analista de discurso interessa ver “como” elas se materializam, considerando que quando analisamos as condições de produção do discurso isso é já parte da análise do *corpus*, uma vez que não se trata de mera contextualização histórica. E as condições históricas podem aparecer diferentemente, especificamente, nos materiais analisados. Assim, as condições de produção analisadas dizem respeito ao material em questão, considerando as condições de produção discursivizadas. Portanto:

A relação com a história é dupla: o discurso é histórico porque se produz em condições determinadas e projeta-se no “futuro”, mas também é histórico porque cria tradição, passado, e influencia novos acontecimentos. Atua sobre a linguagem e opera no plano da ideologia, que não é assim mera percepção do mundo ou representação do real. (ORLANDI, 2008, p. 42).

Em análise de discurso, explicitamos o funcionamento do discurso a partir de suas determinações históricas, pela ideologia, que não é ocultação de ideias, mas, nesse sentido, interpretação do sentido em uma direção. Desse modo, a interpretação é sempre ideológica. Orlandi (ibidem) afirma que há uma injunção à interpretação, não há como não significar se pensamos o homem em sua relação com a realidade natural e social.

(...) essa interpretação não é qualquer uma, pois é sempre regida por condições de produção de sentidos específicos e determinados na história da sociedade. O processo ideológico, no discursivo, está justamente nessa injunção a *uma* interpretação que se apresenta sempre como *a* interpretação. Esse é um dos princípios básicos do funcionamento da ideologia, apreendido pelo discurso. (Ibidem, p. 43-44).

Quando falamos em condições de produção do discurso, estamos falando da exterioridade constitutiva do discurso. Não há como compreender o discurso fora de sua exterioridade constitutiva. Nessa perspectiva, Amaral (2005, p. 36) afirma que o que está em questão com a noção de condições de produção do discurso é justamente o movimento do discurso, os seus nexos, em suma, a sua dialética.

Vale retomar que “não se fica quite com o materialismo histórico pela simples referência às *condições de produção* sócio-históricas do discurso.” (PÊCHEUX, 1995, p. 253). É preciso explicitar o “conjunto complexo, desigual e contraditório das formações discursivas em jogo numa situação dada sob a dominação do conjunto das formações ideológicas, tal como a luta ideológica das classes determina”. (Ibidem, p. 254). E acrescenta que não se fica nunca em dia com o materialismo histórico ou com o materialismo dialético, colocando-os por antecipação num trabalho, como se pudesse se desembaraçar deles, mas sempre “trabalha-se com” eles.

Nesse sentido, Fonseca (2010) afirma, retomando Courtine (2009), que as condições de produção do discurso trazem os lugares sociais e suas representações e, retomando Rancière (1996), que as condições de produção trazem as relações de força e as relações de mundo da sociedade. O autor considera que, sendo assim, por todas as contradições e tensões que mobilizam, seja em que dimensão contextual for (ampla ou circunstancial), as condições de produção devem aparecer não apenas na conformação do *corpus*, não como pano de fundo ou segundo plano ou condições de felicidade, mas aparecer também no que se denomina “tomadas de posição” ou modos de subjetivação (cf. PÊCHEUX, 1995).

3. FORMAÇÃO DISCURSIVA E POSIÇÃO-SUJEITO

Pêcheux (1995), ao discutir a relação língua e ideologia, idealismo e materialismo, afirma que a linguística é sempre solicitada para fora de seu domínio, acerca de vários

outros pontos e acrescenta: “é impossível que ela não tenha ‘sua contribuição a dar’ [...] ‘a língua vai até onde o dente dói’, diz Lênin, para expressar que o retorno incessante a uma questão que incomoda indica que ‘há alguma coisa por trás’, confirmando a não resolução da questão.” (PÊCHEUX, 1995, p. 87-88).

De acordo com o autor, os processos discursivos não se constituem como mera expressão de um puro pensamento. O sistema linguístico é dotado de uma autonomia relativa que o submete a leis internas e é, pois, sobre a base dessas leis internas que se desenvolvem os processos discursivos, de modo que o sistema linguístico não é acidentalmente utilizado. Isso implica na concepção de que a língua não é mero instrumento de comunicação. E ele acrescenta: “[...] o fato de que as classes não sejam ‘indiferentes’ à língua se traduz pelo fato de que *todo processo discursivo se inscreve numa relação ideológica de classes.*” (Ibidem, p. 92).

Pêcheux define então o caráter material do sentido e afirma que: “[...] o caráter material do sentido – mascarado por sua evidência transparente para o sujeito – consiste na sua dependência constitutiva daquilo que chamamos ‘o todo complexo das formações ideológicas’”. (Ibidem, p. 160). Essa dependência é especificada de duas maneiras. A primeira é que o sentido de uma proposição, etc., não existe “em si mesmo”, de modo que “as palavras, expressões, proposições, etc., mudam de sentido segundo as posições sustentadas por aqueles que as empregam.” (Ibidem, p. 160). O sentido é produzido em relação a essas posições, em referência às formações ideológicas. Com isso, define o conceito de formação discursiva:

Chamaremos, então, *formação discursiva* aquilo que, numa formação ideológica dada, isto é, a partir de uma posição 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.). (Ibidem, p.160).

O sentido é produzido na formação discursiva (doravante FD), a partir de uma posição-sujeito, sendo os indivíduos interpelados em sujeito pela ideologia. Esta relação se dá pelas formações discursivas que representam, no discurso, as formações ideológicas. Assim podemos dizer que os sentidos das palavras não estão “colados” nelas, mas são derivados das formações discursivas em que se inscrevem. No entanto, esclarecemos que:

É isso que significa a determinação histórica dos sujeitos e dos sentidos: nem fixados *ad eternum*, nem desligados como se pudessem ser quaisquer uns. É porque é histórico (não natural) é que muda e é porque é histórico que se mantém. Os sentidos e os sujeitos poderiam ser sujeitos ou sentidos quaisquer, mas não são. Entre o possível e o historicamente determinado é que trabalha a análise de discurso. Nesse entremeio, nesse espaço da interpretação. A determinação não é uma fatalidade mecânica, ela é histórica. (ORLANDI, 2001, p. 103).

As formações discursivas representam regiões de estabilização da memória discursiva, organizando-se por processos parafrásticos. É preciso, entretanto, pensar as formações discursivas não como blocos homogêneos funcionando automaticamente. “Elas são constituídas pela contradição, são heterogêneas nelas mesmas e suas fronteiras são fluidas, configurando-se e reconfigurando-se continuamente em suas relações.” (ORLANDI, 2007a, p. 44). Essa fluidez de suas fronteiras, ou seja, esse deslocamento que ocorre o tempo todo se dá em função dos jogos da luta ideológica, das transformações da conjuntura histórica de uma dada formação social, conforme Courtine (2009).

E as formações discursivas estão, por sua vez, delimitadas, inscritas, num “todo complexo com dominante” intrincado no complexo das formações ideológicas. A isso Pêcheux designou como interdiscurso, sendo então o interdiscurso o que regula o deslocamento, a fluidez das fronteiras das formações discursivas, já que ele é a instância de formação/repetição/transformação dos elementos do saber da formação discursiva, conforme Courtine (2009).

É então, pelo conceito de interdiscurso que podemos trabalhar em análise de discurso com a exterioridade constitutiva do discurso. A noção de processo discursivo implica nas relações de substituição, paráfrases, sinonímias, etc., que funcionam entre elementos linguísticos numa formação discursiva dada.

A segunda maneira da dependência constitutiva de que trata Pêcheux é especificada pela tese de que toda formação discursiva “*dissimula, pela transparência do sentido que nela se constitui, sua dependência com respeito ao ‘todo complexo com dominante’ das formações discursivas, intrincado no complexo das formações ideológicas definido mais acima.*” (PÊCHEUX, 1995, p. 162). O todo complexo com dominante das formações discursivas, o interdiscurso, é submetido, igualmente, à lei de desigualdade-contradição-

subordinação que caracteriza o complexo das formações ideológicas, de acordo com o autor.

3.1 Posição-sujeito

No que diz respeito à noção de posição-sujeito, compreendemos que, conforme afirma Indursky (2007), o encontro entre sujeito, história e linguagem é o que possibilita estabelecer as diferentes posições-sujeito (e acrescentamos: esse encontro é sempre mediado pela ideologia), as quais se inscreverão em uma ou mais formações discursivas, de modo que, é a partir daí que se inicia, metodologicamente, uma análise que mobiliza o conceito de formação discursiva.

Para Courtine (2009), no interior de uma FD há diferentes *posições de sujeito*, as quais constituem modalidades da relação do sujeito universal com o sujeito de enunciação, do sujeito do enunciado com o sujeito da formulação. Assim:

Chamar-se-á *domínio da forma-sujeito* o domínio de descrição da produção do sujeito como efeito no discurso; isso equivale descrever o conjunto das diferentes posições de sujeito em uma FD como modalidades particulares da identificação do sujeito da enunciação com o sujeito do saber e com os efeitos discursivos específicos que estão ligados a ele. (Ibidem, p. 103).

Considerando que há resistência do sujeito, buscamos compreender como o discurso que estamos analisando pode funcionar como a reprodução/transformação das relações de produção capitalistas existentes, uma vez que, na perspectiva em que trabalhamos a AD, o sujeito não é o que somente “reflete” uma estrutura, a partir de uma relação de determinação sem falhas, ainda que a forma-sujeito histórica da sociedade atual represente ao mesmo tempo um sujeito livre e submisso, contraditoriamente²².

As condições materiais e a ideologia estão em constante relação. A luta de classes passa pelos AIE, mas não produz somente uma relação de reprodução e sim de reprodução/transformação, que se dão ao mesmo tempo, constitutivamente, dentro do aparelho, considerando a sua complexidade conforme vimos mais acima. Não se trata de

²² Sobre a forma-sujeito religioso (Idade Média) e a forma-sujeito jurídico (da atual sociedade capitalista), ver: Claudine Haroche. *Fazer Dizer, Querer Dizer*. São Paulo: Hucitec, 1984.

um processo homogêneo, estanque. A contradição é constitutiva desse processo e é nesse sentido que pensamos nas condições de produção do discurso da Petrobras, que é uma instituição (empresa estatal). A direção que toma a transformação não sabemos *a priori*. Pode ser que a transformação funcione no sentido de emplacar ainda mais um discurso anterior, de manter a mesma relação de dominância, no entanto, se mudam as condições de produção, o modo de funcionamento da interpelação pode mudar.

Segundo Indursky (2007), na medida em que as condições de produção mudam, os sujeitos estabelecem relações diferentes com a forma-sujeito. Têm-se diversas posições-sujeito. Produzem-se diversos deslocamentos sem, no entanto, chegarem a romper com a FD que o determina. Isso se dá se se mantém a “mesma” relação ideológica. A autora vai apontar, a partir dessas questões, a fragmentação da forma-sujeito de uma formação discursiva dada pelas diferentes posições. Não há, desse modo, uma relação direta, automática, de maneira que nos perguntamos: é possível mudar as condições e não mudar a relação dos sujeitos com o assujeitamento?

O conceito de modo de produção inclui o ideológico e o político na sua constituição considerando a contradição. O conceito de formação social, que vem do materialismo histórico, já coloca que a sociedade não é homogênea, é uma sociedade dividida em classes, na qual convivem em contradição diversas relações de produção, ideológicas, políticas, etc. Nessa via, podemos pensar o discurso da Petrobras como inscrito numa formação discursiva que será heterogênea em si, no sentido de que é possível haver diferentes posições-sujeito numa mesma FD.

A formação discursiva é heterogênea porque ela traz para o interior da identidade, o discurso-outro, a alteridade, ou seja, ela é marcada pela contradição que lhe é constitutiva. Buscaremos ver funcionamentos que são dominantes numa determinada materialidade discursiva. Mas não se trata de dizer que a formação discursiva é fechada e homogênea e não se trata de fazer uma tipologia das FDs. Então, não é o lugar social que interessa em si, mas a posição-sujeito. Ou seja, como, desse lugar social, se projetam as posições-sujeito x, y, z, etc. Referimo-nos às formações imaginárias no funcionamento do discurso; são as imagens, que resultam de projeções, a partir das quais passamos das situações empíricas (os lugares dos sujeitos) para as posições do sujeito no discurso. Desta forma faz-se a distinção entre lugar e posição, conforme Orlandi (2007a). Essas posições são o que significam no

discurso e esse processo de significação se dá em relação à memória discursiva e o contexto sócio-histórico, determinado sempre pela relação com o ideológico.

Então, a partir de Pêcheux, temos que uma formação ideológica comporta em si, como um de seus componentes, uma formação discursiva ou mais. Dito de outro modo: uma das materialidades do componente ideológico, mas não a única, é a formação discursiva, a qual é sempre definida pela relação com o ideológico.

4. O RECORTE, O CORPUS E O TRABALHO COM O ARQUIVO

Os princípios que utilizamos para o recorte de nosso material de análise são fundamentados na noção de recorte apresentada por Orlandi (1983 e 1984a), na qual o recorte é uma unidade discursiva, a qual é concebida como fragmentos correlacionados de linguagem-e-situação, de modo que um recorte é um fragmento da situação discursiva. E ainda considerando Guimarães (2002a) que admite a noção apresentada acima e acrescenta que para um entendimento mais completo dessa noção é necessário atentarmos para a incompletude da linguagem e para a polissemia. (GUIMARÃES, 2002, p. 13-14).

Não trabalhamos o *corpus* como “dado” simplesmente. O nosso estudo toma os textos selecionados como fato discursivo. Analisaremos esses textos na relação com outros textos, outros discursos. Estamos tratando com isso de pensar as relações de sentidos, de modo que não há discurso que não se relacione com outros, pois um discurso sempre aponta para outros que o sustentam e também para dizeres futuros. De acordo com Orlandi, “(...) a construção do corpus e a análise estão intimamente ligadas: decidir o que faz parte do corpus já é decidir acerca de propriedades discursivas.” (ORLANDI, 2007, p. 63).

Courtine (2009) define um corpus discursivo como “conjunto de sequências discursivas, estruturado segundo a articulação, o cruzamento, ou a *composição* de dois planos de determinação” (p. 114). São eles: o plano de determinação das condições de produção de uma sequência discursiva de referência e o plano de determinação das condições de formação de um processo discursivo no seio de uma formação discursiva de referência, a qual é caracterizada pelas noções de domínio de memória, domínio de atualidade e domínio de antecipação. Isso requer uma concepção dinâmica do trabalho sobre o *corpus*, segundo o autor. Desse modo, o *corpus* discursivo não é considerado como

um conjunto *fechado* de dados, subordinados a uma certa organização. O *corpus* discursivo compreende um *conjunto aberto de articulações* e a construção do *corpus* se dá no início dos procedimentos de análise, que em AD trata-se de um procedimento de interrogação que é regulado por dados discursivos, propiciados pelo *corpus*, o que implica que a construção do *corpus* termina somente ao final do procedimento analítico. (Ibidem, p. 115).

Nesse mesmo sentido adotamos uma concepção dinâmica de corpus (ZOPPI-FONTANA, 2005), que o considera em constante desenvolvimento conforme o desenvolvimento das análises, de maneira que as análises serão feitas em sucessivos movimentos em “espiral”, entremeando processos de descrição e de interpretação. O corpus vai se organizando de modo a responder às questões guiadas pelos objetivos da pesquisa. Os recortes dos materiais refletem, dessa forma, sempre o estado atual das análises na pesquisa não podendo, portanto, ser previamente definido. Assim, o fechamento do *corpus* é necessariamente provisório e se dá juntamente com a finalização das análises. (ZOPPI-FONTANA, 2005, p. 95-96). Dessa maneira, a análise do nosso *corpus* concentrou-se nos processos discursivos que são representativos da constituição de um domínio discursivo do discurso sobre as relações e os processos de trabalho, no interior da Petrobras, bem como do discurso propagandístico da empresa, conforme nos propusemos a pensar nos efeitos desse cruzamento, dessa articulação entre os discursos, a partir do que estamos considerando como: materiais de comunicação institucional da Petrobras.

Para tal concepção de *corpus* trazemos também a discussão da noção de arquivo conforme Guilhaumou e Mالدیدیر (1997), para quem o arquivo nunca é dado numa primeira leitura e o seu funcionamento é opaco. Assim:

o arquivo não é o reflexo passivo de uma realidade institucional, ele é, dentro de sua materialidade e diversidade, ordenado por sua abrangência social. O arquivo não é um simples documento no qual se encontram referências; ele permite uma leitura que traz à tona dispositivos e configurações significantes. (Guilhaumou e Mالدیدیر, 1997, p. 164).

Essa concepção de *corpus* que apresentamos, relacionada ao conceito de arquivo, tal como apresentado acima nos coloca definitivamente no campo de uma disciplina interpretativa da linguagem, porém uma disciplina que teoriza e coloca a interpretação em questão, conforme dissemos.

CAPÍTULO III

DISCURSO, MUNDIALIZAÇÃO E SUJEITO

O sujeito é sempre e, ao mesmo tempo, sujeito da ideologia e sujeito do desejo inconsciente e isso tem a ver com o fato de nossos corpos serem atravessados pela linguagem antes de qualquer cogitação.

Paul Henry (1992).

Neste capítulo trazemos alguns elementos para compreender a relação entre o discurso que se produz na reestruturação produtiva - o da reorganização das relações de trabalho – e o que estamos compreendendo como a mundialização, pensando esse discurso como parte desse processo de mundialização. Em seguida discorreremos sobre o processo de constituição do sujeito, conforme Pêcheux (1995 e 2011), Haroche (1984) e Orlandi (2007c, 2009, 2011 e 2012).

A discussão sobre a constituição do sujeito é parte fundamental dos objetivos desse nosso trabalho de pesquisa e, nesse sentido, os recentes trabalhos de Orlandi trazem uma importante elaboração em torno dos modos como são individualizados (ou individuados) os sujeitos, na mundialização. Nesse sentido, procuramos pensar esses modos de individuação, considerados no processo de constituição do sujeito-de-direito, como veremos. Também, como decorrência dessa discussão, traçamos alguns elementos para a compreensão da noção de subjetividade na teoria do discurso.

1. O DISCURSO DA REDEFINIÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO COMO PARTE DA MUNDIALIZAÇÃO

O *discurso da qualidade total* é muito presente no mundo do mercado, no domínio do administrativo, da gestão, nas organizações, e isso é mundial, ou seja, é parte da mundialização do capital no que diz respeito às relações e processos de trabalho. A partir

do nosso *corpus*, podemos observar que o discurso produzido é muito marcado pela “quebra de paradigmas” que propõe deixar a “antiga concepção de mundo”, que implica numa relação *trabalhador-sindicato*, por exemplo, em que há a representação da posição *sujeito coletivo*, de um “nós” trabalhadores enquanto classe. E, desse modo, passam a apresentar uma nova concepção (nós diríamos posição) que implica numa relação *trabalhador-empresa*, em que funciona a representação da posição *sujeito “individualizante”*, em relação às técnicas, à competência (de cada um, individual e enquanto parte de uma equipe). Diríamos, assim, que esses são sentidos produzidos a partir do discurso da/sobre a reestruturação produtiva, o qual se pauta na redefinição, na reorganização das relações de trabalho e dos processos de trabalho.

O capitalismo só se sustenta enquanto modo de produção, revolucionando incessantemente sua própria ordem. De acordo com a teoria marxista:

A burguesia só pode existir com a condição de revolucionar incessantemente os instrumentos de produção, por conseguinte, as relações de produção e, com isso, todas as relações sociais (MARX e ENGELS, sem data, p. 24).

Na história recente da produção capitalista, podemos perceber a passagem da manufatura para a maquinaria e hoje, da robótica; na organização do trabalho, do *taylorismo* ao *toyotismo*. No entanto, podem-se modificar as formas de organização técnica e social da produção de mercadorias, sejam elas materiais ou culturais, mas o capitalismo se mantém como um sistema que explora a força de trabalho. Diante disso, concordamos com o que afirma Gounet:

Quanto mais o capitalismo avança, mais os empresários e seus servidores introduzem métodos sofisticados para, ao mesmo tempo, aumentar a contribuição de cada trabalhador para a criação de riqueza, no sentido geral, e reduzir a capacidade de resistência coletiva dos operários. A passagem do fordismo ao toyotismo se insere nesse esforço patronal. (GOUNET, 1999, p. 9)

De nossa perspectiva, esses métodos sofisticados de que trata Gounet não são indiferentes à linguagem, bem ao contrário. Desse modo, o que buscamos compreender nessa pesquisa é *como* funciona esse assujeitamento que se mostra tão eficaz fazendo com

que o sujeito seja parte ativa no seu processo de assujeitamento, conforme afirma Pêcheux ([1979] 2011). Estamos, de certo modo, apostando na escuta política do assujeitamento que, segundo Pêcheux (ibidem) é o que persiste em fazer falta (politicamente). Portanto, faz parte de nossa perspectiva teórica traçar os elementos para a compreensão do processo de constituição do sujeito.

A partir do discurso de gestão empresarial atual, em que o modelo *toyotista* (ou *flexível*) é a base para redefinir as relações de trabalho, é produzida uma contradição entre diferentes e conflitantes posições-sujeito, pois, como veremos, os sentidos são produzidos numa direção de deslocar a noção de pertencimento de classe para o individualismo²³, no sentido de se tratar sempre de um indivíduo-trabalhador, que faz parte de uma “equipe”, mas que tem seus próprios desafios para serem superados e poder alcançar o “sucesso”. Porém, para que se alcance isso, é preciso “vestir a camisa” da empresa e não outra. Ser de fato um “colaborador” da empresa.

1.1 A Mundialização do Capital

Antes de falarmos mais propriamente do discurso da mundialização, trazemos uma reflexão feita por Chesnais (1996) acerca desse tema, no sentido de trazer simplesmente alguns elementos acerca da discussão sobre a mundialização do capital e pontuar, conforme o autor trata, certas diferenças entre o “termo-conceito” *globalização* e *mundialização*. Nosso interesse consiste, assim, em somente trazer as questões do autor como um ponto de apoio para a discussão que fazemos no sentido de considerar que esse discurso da redefinição das relações de trabalho, próprio da reestruturação produtiva, é parte do que entendemos como o processo de mundialização do capital.

O tema da mundialização é tratado por Chesnais (1996) do ponto de vista da economia política atual e tem como foco a análise da hegemonia do capital financeiro na mundialização contemporânea. Julgamos importante trazer essas considerações uma vez que o processo de mundialização é central no capitalismo atual. Mais especificamente, interessa ver a discussão que ele apresenta sobre o uso da palavra “mundialização”. Assim,

²³ Não é o mesmo que individuação ou individualização do sujeito, no seu processo de constituição, mas sim o individualismo no sentido comumente utilizado e que se sustenta na ideologia burguesa.

compreender o *DRP* (das relações de trabalho) é compreender a mundialização em um de seus aspectos, já que há vários aspectos em questão quando se trata disso.

Para o autor, falar em mundialização do capital – que para ele significa dar um termo mais rigoroso ao termo inglês “globalização” – é designar muito mais do que simplesmente outra etapa no processo de internacionalização, tal como compreendido a partir de 1950. Segundo Chesnais, a mundialização do capital é uma nova configuração do capitalismo mundial e dos mecanismos que comandam seu desempenho e regulação. Ele vai retomar as outras fases, anteriores à que ele designa de mundialização do capital, para mostrar que a internacionalização tem as várias fases. Esta fase de “mundialização do capital”, a qual teve início no decorrer da década de 1980, segundo ele, apresenta o sentido e o conteúdo da acumulação de capital e dos seus resultados de modo bem diferente, pois o capitalismo parece ter triunfado e domina todo o planeta. No entanto, os dirigentes políticos do G7²⁴ se preocupam em se apresentarem como portadores de uma missão histórica de progresso social. Ele ainda afirma que:

O que é significativo é a quantidade de variações sobre o tema do “fim da história” e do “fim das utopias”, incluindo-se nestas as promessas de uma vida decente para todos, no quadro do capitalismo. Pelo contrário, especialmente nos Estados Unidos, a hora é do “darwinismo social” sob diversas formas teóricas, algumas de forte conotação racista. O estilo de acumulação é dado pelas novas formas de centralização de gigantescos capitais financeiros (os fundos mútuos e os fundos de pensão), cuja função é frutificar principalmente no interior da esfera financeira. (CHESNAIS, 1996, p. 14-15).

Uma questão interessante que o autor levanta é que, para a classe operária e as massas trabalhadoras, o capital tenta restaurar o regime do “tácão de ferro”, lembrando o que dizia Jack London. A subida do capital financeiro trouxe consigo o ressurgimento de formas brutais para que se tenha aumento na produtividade do capital em nível microeconômico, começando pela produtividade do trabalho. Este aumento parte do recurso combinado às modalidades clássicas de apropriação da mais-valia (absoluta e

²⁴ G7 é o grupo de sete países entre os mais ricos do mundo: EUA, Reino Unido, Alemanha, França, Japão, Itália e Canadá. Hoje, foi incluída a Rússia e passou a se chamar G8. Como a conjuntura é dinâmica, é preciso dizer que atualmente, após a crise da Ucrânia, a Rússia foi suspensa, mas ainda não excluída. E literalmente, a China e o Brasil estão entre os sete países mais ricos, mas não fazem parte do G7.

relativa) utilizadas sem levar em conta o que acarreta sobre o nível de emprego, que significa o grande aumento do desemprego, entre outras coisas.

Todas as virtudes atribuídas ao “toyotismo” estão dirigidas a obter a máxima intensidade do trabalho e o máximo rendimento de uma mão-de-obra totalmente flexível, à qual se volta a contestar, cada vez mais (até nos relatórios do Banco Mundial), o direito de organização sindical. Os novos acionistas das empresas industriais são particularmente encarniçados na busca desse aumento de produtividade. (Ibidem, p. 17).

Para o autor, a expressão “mundialização do capital” é a que se aproxima mais exatamente da “substância”, conforme ele denomina, do termo inglês “globalização”. Esta traduz a capacidade estratégica de todo grande grupo oligopolista, segundo ele, “voltado para a produção manufatureira ou para as principais atividades e serviços, de adotar, por conta própria, um enfoque e conduta “globais””. (Ibidem, p. 17).

Chesnais relata que “o adjetivo “global” surgiu no começo dos anos 80, nas grandes escolas americanas de administração de empresas, as célebres “*business management schools*” de Harvard, Columbia, Stanford etc.” (Ibidem, p. 23). Este termo tornou-se popular, segundo o autor, nas obras e artigos dos mais hábeis consultores de estratégia e marketing que eram formados nessas escolas ou mantinham contato muito próximo com elas. A “revelação” em nível mundial do termo se deu pela imprensa econômica e financeira de língua inglesa, afetando o discurso político neoliberal em pouco tempo. Ele ressalta que, no que diz respeito à administração de empresas, este termo “global” era direcionado aos grandes grupos, no sentido de que:

[...] em todo lugar onde se possa gerar lucros, os obstáculos à expansão das atividades de vocês foram levantados, graças à liberalização e à desregulamentação; a telemática e os satélites de comunicações colocam em suas mãos formidáveis instrumentos de comunicação e controle; reorganizem-se e reformulem, em consequência, suas estratégias internacionais. (Ibidem, p. 23)

Também os grandes industriais japoneses se apropriaram dessa expressão para definir sua visão do novo mundo “triádico” que estaria nascendo. O uso do “globalismo” significava fazer um chamado aos dirigentes industriais e políticos americanos e europeus no sentido de parar de brigar por questões consideradas menores e bobas. O que estava em

questão era tomar consciência dos interesses comuns e cooperar, conforme relata Chesnais. As publicações que fazem apologia da “globalização” e do “tecno-globalismo” apresentam o mundo que está nascendo como “‘sem fronteiras’ (*borderless*, título do livro de 1990 de Ohmae) e as grandes empresas, como ‘sem nacionalidade’ (*stateless*, expressão empregada pela influente revista *Business Week*, 1990).” (Ibidem, p. 23)

O economista ressalta a importância de entender que esses não são, nas palavras dele, “termos neutros” e são, ao contrário, vagos e ambíguos. Ele afirma que eles invadiram o discurso político e econômico cotidiano pelo fato justamente de serem dotados de conotações “(e por isso utilizados, de forma consciente, para manipular o imaginário social e pesar nos debates políticos)” (Ibidem, p. 24). O que Chesnais trata como *conotações*, nós analisamos como sentidos inscritos em determinadas formações discursivas, ou seja, sentidos produzidos ideologicamente. Ele ainda traz as observações de R. Barnett e J. Cavanagh, que dizem que são termos que poderiam agradar à Rainha de Copas de *Alice no país das maravilhas*, pois pode-se empregá-los no sentido que for conveniente. Para o autor:

O termo de origem francesa “mundialização” (*mondialisation*) encontrou dificuldades para se impor, não apenas em organizações internacionais, mesmo que supostamente bilíngües, como a OCDE, mas também no discurso econômico e político francês. Isso deve-se, claro, ao fato de que o inglês é o veículo lingüístico por excelência do capitalismo e que os altos executivos dos grupos franceses estão entupidos dos conceitos e do vocabulário em voga nas *business schools*. Mas também, com certeza, ao fato de que o termo “mundialização” tem o defeito de diminuir, pelo menos um pouco, a falta de nitidez conceitual dos termos “global” e “globalização”. (Ibidem, p. 24).

Segundo Chesnais, a palavra “mundial” permite introduzir muito mais fortemente, se comparada à palavra “global”, a questão de que com a mundialização da economia torna-se importante construir instituições políticas mundiais capazes de dominar o seu movimento e isso é o que as forças que regem os destinos do mundo não querem, conforme ele afirma.

No que diz respeito a essa distinção política, pela denominação que Chesnais nos apresenta, apenas gostaríamos de chamar a atenção para o fato de que não poderia se

derivar *world* em inglês: “*Wordalisation*”, a não ser como neologismo²⁵. Nesse sentido, Sylvie Brunel, em texto escrito para a revista francesa *Sciences Humaines*, 2007, afirma que:

C’est le “doux commerce”, selon la formule de Montesquieu, qui fonde la mondialisation: ce que les Anglo-Saxons appellent globalisation (**le terme mondialisation , n’a pas son équivalent anglais**) est né d’un essor sans précédent du commerce mondial après 1945. Depuis cette date, les échanges progressent plus vite que la production des richesses. (BRUNEL, 2007, p. 29, grifos nossos).

A proposta de Chesnais (1996) em *A Mundialização do Capital* busca aprofundar e atualizar alguns debates que, segundo ele, ainda são reivindicados por alguns, como M. Beaud e C.-A. Michalet. Ele relata que os trabalhos sobre internacionalização do capital, em alta até o final da década de 1970 na França, caíram de moda em virtude de os estudos anglo-saxonônicos sobre “produção internacional” fazerem com que a pesquisa francesa perdesse a vantagem comparativa que poderia ter conseguido com os debates anteriores. Chesnais defende que “a mundialização deve ser pensada como uma fase específica do processo de internacionalização do capital e de sua valorização, à escala do conjunto das regiões do mundo onde há recursos ou mercados, e só a elas.” (Ibidem, p. 32)

Para o autor, a mundialização é o resultado de dois movimentos conjuntos, estreitamente interligados, mas *distintos*, sendo o primeiro caracterizado como a mais longa fase de acumulação ininterrupta do capital, já conhecida pelo capitalismo desde 1914 e o segundo tem a ver com as políticas de liberalização, de privatização, de desregulamentação e de desmantelamento de conquistas sociais e democráticas, que foram aplicadas desde o início da década de 1980, sob o impulso dos governos Thatcher e Reagan. (Ibidem, p. 34)

A revista francesa *Sciences Humaines*, de fevereiro de 2007, apresenta um dossiê sobre a mundialização, a partir de vários autores. Para Sylvie Brunel, o ponto de “virada” ocorre na década de 1980. Em 1979, a chegada ao poder de Ronald Reagan nos Estados

²⁵ No *site* da Wikipedia podemos encontrar a definição em inglês de *mundialization* como traduzida do francês. A definição é de que se trata de uma globalização democrática. Veja-se: “**Mundialization** (French: “mondialisation”) means globalization and particularly democratic globalization.” In: <http://en.wikipedia.org/wiki/Mundialization>.

Unidos e de Margareth Thatcher na Grã-Bretanha significa o advento das doutrinas liberais. (Ibidem, p.30).

Para Jean-Marie Cardebat (revista *Sciences Humaines*, 2007, p. 34), no que diz respeito à relação entre a mundialização e o emprego, ele afirma que, por trás da caricatura, compreende-se que a mundialização cria empregos qualificados (os vencedores) e destrói os empregos pouco qualificados (os perdedores). Isto supõe uma grande mobilidade do trabalho em nível geográfico, mas também setorial e na escala das qualificações. Nesse sentido, a reestruturação produtiva reordenou as formações e as exigências de qualificação profissional. Atualmente, até para profissões consideradas “simples” exige-se mais qualificação.

Com a mundialização econômica, as empresas adotam estratégias mundiais para a gestão da mão-de-obra. De certa maneira há uma maior “uniformidade ideológica” na aplicação das estratégias de gestão e isso é bastante formulado e difundido pela chamada reestruturação produtiva. Um exemplo disso é o discurso da qualidade total.

1.2 O Discurso da Mundialização

Retomar a discussão de Chesnais é interessante para trazer elementos do debate acerca da mundialização, na esfera da economia política e no sentido de vislumbrar algumas colocações a respeito da mobilização da denominação mundialização com relação ao movimento do capital. No que diz respeito ao discurso da mundialização, nos apoiamos em alguns trabalhos que vem desenvolvendo Orlandi (2007c, 2009, 2011 e 2012) sobre a mundialização pensada discursivamente, e no que se refere aos processos de constituição do sujeito e os seus modos de individua(liza)ção²⁶ nessas condições de produção, da mundialização, conforme estamos tratando aqui.

Em seu trabalho sobre a definição de “terrorismo”, Orlandi (2009) trata de questões relacionadas à mundialização, afirmando que, na atualidade, as considerações que faz levam em conta o mundo globalizado e as tecnologias de linguagem e, dada a conjuntura sócio-política contemporânea, a autora tem refletido sobre a migração, a mundialização e as tecnologias de linguagem como condições de produção em que sobressaem a

²⁶ Escrita da autora.

criminalidade/delinquência, a guerrilha, o terrorismo. Essas questões, de acordo com ela, resultam numa divisão maniqueísta entre o Bem e o Mal e são sustentadas por discursividades que se apoiam numa contradição que tem a ver com a expectativa de uma democracia planetária ilusória e com a prática de uma economia ditatorial real. O político, em tal conjuntura, aparece como argumento.

A mundialização, tal como a conhecemos hoje, data de um século e meio e seu processo não é linear. Vem desde o fim da Guerra Fria, da era da comunicação “sem limite”, fim da URSS e desemboca no mito da Democracia. Alguns fatos, além dos citados, concorrem para isto: os movimentos migratórios e a mobilidade populacional. Estes, por sua vez, não são um fato sem polêmica: muitas vezes são mais sugeridos que existentes. Isso nos leva a concluir que são espaços idealmente abertos, mas concretamente fechados, materializando as novas divisões: Norte/Sul; Oriente/Ocidente. A mundialização é mais falada que praticada. Mas nem por isso deixa de ter seus efeitos. Como sabemos o imaginário tem fortes consequências sobre o real. (ORLANDI, 2009, p. 102)

De acordo com a autora, há uma formação ideológica capitalista dominante e que se pratica através da projeção de inúmeras formações discursivas que formam um complexo “a dominante”, de modo que se configuram as formações discursivas da mundialização, da migração, da ecologia, do terrorismo, da delinquência etc. Para ela, tal complexo de formações discursivas são manifestações, na linguagem, de que o capitalismo mantém-se em sua dominância. O capitalismo pratica-se pelas diversas falas da mundialização a fim de não ser deslocado. Do nosso ponto de vista, uma formação discursiva da reestruturação produtiva faz parte dessas falas da mundialização.

A mundialização, segundo Laurent Carroué, Didier Collet e Claude Ruiz (2005), é esse processo geo-histórico de extensão progressiva do capitalismo em escala planetária e que é ao mesmo tempo uma ideologia (o liberalismo), uma moeda (o dólar), um instrumento (o capitalismo). Podemos dizer que a virada decisiva se dá nos anos de 1980 com Ronald Reagan e Margareth Thatcher. Com o fim da guerra [fria] tem-se a ilusão de que nasce a comunidade internacional e de que o capitalismo triunfa. (Ibidem, p. 103-104).

Assim, pensar num discurso da mundialização, implica em pensar essa projeção de (novas) formações discursivas, considerando essa relação de dominância de que trata Orlandi (2009). Um estudo discursivo, nesse sentido, contribui para a compreensão do

movimento histórico do capitalismo para manter-se em sua dominância, de modo que as análises que fazemos aqui caminham nessa direção.

Nesse sentido, Praun (2009) afirma que a década de 1980 foi marcada por profundas mudanças nas relações sócio-econômicas mundiais. Ela retoma a crise dos anos 1970, a qual ficou conhecida, por muitos, como crise do fordismo e por outros como crise do petróleo, para mostrar que no mundo capitalista, houve uma “colocação em movimento” de um conjunto articulado de rearranjos que envolveram distintas esferas da vida social. Assim:

A partir deste período, três expressões passam a povoar cotidianamente o imaginário da população global: globalização, neoliberalismo e reestruturação produtiva. No entanto, mais que expressões propagadas pelo pensamento único, as políticas desencadeadas por diferentes governos em nome da globalização, do neoliberalismo (mesmo que camuflado) e da reestruturação produtiva (também conhecida como modernização das relações de produção e trabalho) surtiram efeitos bastante práticos na vida cotidiana. (PRAUN, 2009, p. 65).

Então, para fazer as análises apresentadas na Parte II desta tese, partimos da consideração de que os discursos que se produzem e circulam a partir do processo sócio-histórico da reestruturação produtiva não deixam de ser parte da reorganização do mundo globalizado, da organização do capital, o qual parte de um sistema de inovações tecnológico-organizacionais no campo da produção social. Este processo certamente não possui um caráter neutro, uma vez que ele é constituído pela luta de classes. Desse modo, buscamos analisar o embate ideológico a partir dessas condições de produção (tanto em seu aspecto estrito quanto no aspecto mais amplo), observando, especificamente, o discurso da Petrobras.

Orlandi (2007c) fala da intrincada relação entre sujeito/sociedade/Estado/Mundo que resta sempre a ser administrada. Há uma contradição inscrita na estrutura mesma do sistema, de modo que:

Se a ordem social é burguesa e ela mesma cria dificuldades (diferenças), como gerir estas dificuldades (diferenças) tendo no horizonte o sujeito jurídico, pensando-se a mundialização? Com Declarações, Pactos etc. que são, por sua vez, a forma mesma da contradição do sistema e um meio de reduzir seus efeitos. (ORLANDI, 2007c, p. 308)

Da mesma maneira, uma das formas de gerir diferenças que são geradas pelo próprio sistema capitalista, é a reestruturação produtiva, o processo da reestruturação funciona no sentido de reduzir, de invisibilizar as diferenças que são geradas e aí o discurso (em sua dupla materialidade: linguística e histórica) tem um papel fundamental na “gestão” dos sentidos. Esse é um funcionamento contraditório do próprio sistema.

Para Orlandi (2011), a mundialização funciona para a sustentação do capitalismo, como algo que deu certo. Por que isso se dá dessa forma? De onde vem e o que significa essa necessidade de reafirmação do triunfo do capitalismo? Por que é essa a imagem de sujeito que se impõe? Considerando as condições de produção sócio-históricas da mundialização, trazemos a seguinte afirmação de Orlandi:

Em relação à mundialização, com o fim da guerra [fria], tem-se a ilusão de que nasce a comunidade internacional e de que o capitalismo triunfa. Essa comunidade se configura na utilização do poder da mídia e da comunicação, filiando-se a redes planetárias graças à utilização da internet e impõem a visão nova de um mundo interdependente em que as grandes questões – pobreza, saúde, meio ambiente – devem ser consideradas de maneira global. A era do desenvolvimento durável. Essas são expressões – como o desenvolvimento sustentável e outras – que dão “realidade” à ilusão do sucesso do capitalismo. (ORLANDI, 2011, p. 6)

O processo de mundialização, desse modo, não ressoou somente na *gestão* das relações de trabalho ou na política econômica, mas resultou também na constituição de um discurso mundial sobre a pobreza, a saúde, o meio ambiente, a responsabilidade, etc.

2. O PROCESSO DE CONSTITUIÇÃO DO SUJEITO

A compreensão do sujeito e, mais especificamente do sujeito do discurso, é fundamental para a teoria da análise do discurso com a qual trabalhamos. Da perspectiva pêcheutiana, uma vez que as noções de ideologia, de inconsciente, de político, de história não são marginais, não são meros coadjuvantes na linguagem, e como não há linguagem sem sujeito, nem sujeito sem ideologia, consequentemente a noção de sujeito é central para

a análise de discurso e mesmo para os estudos da linguagem conforme o consideramos, já que é constitutivo da linguagem.

Para iniciar a discussão, gostaríamos de estabelecer uma relação de analogia com o conceito de sujeito que trabalhamos e o que afirma Althusser (1978) na sua Tese 2 em *Resposta a John Lewis*, a respeito da noção de *luta de classes*. Pensamos nessa analogia possível, no sentido de dizer que não existe o sujeito antes do discurso, uma vez que o sujeito se constitui na materialidade do discurso, inscrita na luta de classes, e não antes disso. Althusser traz a metáfora do jogo de futebol para se contrapor à concepção dos reformistas sobre a noção de classe. De acordo com Althusser, **para os reformistas:**

Cada classe existe em seu próprio campo, vive em suas próprias condições de existência; uma classe pode até mesmo explorar a outra, mas não se trata ainda da luta de classes. Um dia, as duas classes se encontram e se enfrentam; somente então começa a luta de classe. Trocam socos, o combate se faz agudo e, finalmente, a classe explorada derrota a outra (é a revolução) ou sucumbe na luta (é a contra-revolução). Que se vire e revire a coisa à vontade, sempre se encontrará a mesma ideia: as classes existem *antes* da luta de classes, *independentemente* da luta de classes e a luta de classes existe somente *depois*. (ALTHUSSER, 1978, p. 27).

O autor afirma então que, **para os revolucionários**, não há como separar as classes da luta de classes. Elas seriam uma só e mesma coisa, de modo que é a luta de classes que constitui a *divisão* em classes. É justamente a forma histórica da contradição, a partir de um modo de produção, que divide as classes em classes. Nesse sentido é preciso colocar em primeiro plano a luta de classes, porque é daí que se parte para compreender a existência e natureza das classes. “O que é representado na ideologia, portanto, não é o sistema das relações reais que regem a existência dos indivíduos, mas a relação imaginária desses indivíduos com as relações reais em que vivem”. (ALTHUSSER, 1996, p. 128).

Althusser retorna a Marx para dizer que “a sociedade não é composta de indivíduos.” (ALTHUSSER, 1978, p. 30), não sendo a sociedade uma mera composição ou adição de indivíduos. A sociedade é constituída dos sistemas de suas relações sociais e não é composta de indivíduos em geral, de indivíduos quaisquer, como ele afirma. Não são exemplares do “homem”, pois cada sociedade tem *seus* indivíduos, histórica e socialmente determinados.

O indivíduo-escravo não é o indivíduo-servo nem o indivíduo-proletário; e o mesmo ocorre com o indivíduo de cada classe dominante correspondente. No mesmo sentido, tampouco uma classe é “composta” por indivíduos quaisquer; cada classe tem *seus* indivíduos, modelados em sua individualidade pelas suas condições de vida, de trabalho, de exploração e de luta: pelas relações da luta de classes. Em sua massa, os homens reais são aquilo que deles fazem as condições de classe. Essas condições não dependem da “natureza” burguesa do “homem”: a liberdade. Ao contrário, suas liberdades incluindo as formas e os limites dessas liberdades, incluindo sua vontade de luta, dependem de tais condições. (ALTHUSSER, 1978, p. 30).

Para nós, dizer que cada classe tem *seus* indivíduos, no sentido trazido aqui por Althusser, permite-nos pensar uma relação entre subjetividade e história, como veremos adiante. Para finalizar esta introdução, retomamos o que o autor define em *Ideologia e Aparelhos Ideológicos de Estado*:

Como todas as evidências, incluindo as que fazem com que uma palavra “designa uma coisa” ou “possua uma significação” (portanto, incluindo as evidências da “transparência” da linguagem), essa “evidência” de que você e eu somos sujeitos – e que isso não crie problema – é um efeito ideológico, o efeito ideológico elementar. (ALTHUSSER, 2008, p. 284).

Feita essa introdução, passaremos às elaborações de Pêcheux, Haroche e Orlandi acerca do processo de constituição do sujeito, considerando, sobretudo esses modos de individualização do sujeito que se dão em determinada conjuntura na luta de classes.

2.1 A noção de sujeito em Pêcheux: o sujeito do discurso

Pêcheux (1995, p. 130) afirma que o obstáculo idealista fundamental se encontrava na *noção ideológica de sujeito* como ponto de partida e ponto de aplicação de operações. E para se chegar às consequências materialistas na análise do discurso, acerca dessa questão, é preciso considerar a transformação da metáfora, de modo que ela apareça como o que é, isto quer dizer: um processo não-subjetivo no qual o sujeito se constitui. Ele fala sobre os acobertamentos idealistas que ameaçam a “teoria do discurso” e que um deles tinha a ver com o efeito ideológico “sujeito”, em que a subjetividade vem como fonte, origem, ponto de partida ou de aplicação.

Desse modo, a teoria materialista dos processos discursivos não pode reproduzir como um de seus objetos teóricos, o “sujeito” ideológico como “sempre-já dado”, o que implica que, para se constituir como uma teoria materialista, a teoria do discurso deve admitir uma teoria não-subjetivista da subjetividade. Ele afirma que: “Dessa forma, o domínio teórico de nosso trabalho se encontra definitivamente determinado por três regiões interligadas, que designaremos, respectivamente, como a *subjetividade*, a *discursividade* e a *descontinuidade ciências/ideologias*.” (Ibidem, p. 131). E conclui que o que o idealismo impossibilita compreender é a prática política e a prática de produção dos conhecimentos. De modo que,

[...] enfim, e sobretudo, o esboço (incerto e incompleto) de uma teoria não-subjetivista da subjetividade, que designa os processos de “imposição/dissimulação” que constituem o sujeito, “situando-o” (significando para ele *o que ele é*) e, ao mesmo tempo, dissimulando para ele essa “situação” (esse *assujeitamento*) pela ilusão de autonomia constitutiva do sujeito, de modo que o sujeito “funcione por si mesmo”, segundo a expressão de L. Althusser (...). (Ibidem, 1995, p. 133).

Pêcheux afirma que a evidência da existência espontânea do sujeito (como origem ou causa de si) é aproximada, por Althusser, como vimos acima, de outra evidência, que é a evidência do sentido. Para o autor, a questão da constituição do sentido se junta à da constituição do sujeito, não à margem, mas justamente no interior da “tese central”, ou seja, na figura da *interpelação*. Para ele, a tese de que “a Ideologia interpela os indivíduos em sujeitos” está designando exatamente que o “não-sujeito” é interpelado-constituído em sujeito pela Ideologia. Portanto, o paradoxo é que a interpelação tem um efeito retroativo que faz com que todo indivíduo seja “sempre-já-sujeito”. (Ibidem, p. 155).

No que diz respeito à forma-sujeito do discurso, considerando a materialidade do discurso e do sentido, Pêcheux diz que os indivíduos “são “interpelados” em sujeitos-falantes (em sujeitos de *seu* discurso) pelas formações discursivas que representam “na linguagem” as formações ideológicas que lhes são correspondentes.” (Ibidem, p. 161).

Então, dessa perspectiva, o autor compreende que o idealismo é, antes de tudo, o funcionamento espontâneo da *forma-sujeito* e não uma posição epistemológica. É por meio desse funcionamento que se dá como essência do real o que constitui seu efeito representado por um sujeito. Desse modo, Pêcheux vai examinar as propriedades

discursivas da forma-sujeito, do “Ego-imaginário”, como “sujeito do discurso”, considerando já que o sujeito se constitui pelo “esquecimento” daquilo que o determina:

Podemos agora precisar que a interpelação do indivíduo em sujeito de seu discurso se efetua pela identificação (do sujeito) com a formação discursiva que o domina (isto é, na qual ele é constituído como sujeito): essa identificação, fundadora da unidade (imaginária) do sujeito, apoia-se no fato de que os elementos do interdiscurso (sob sua dupla forma, descrita mais acima, enquanto “pré-construído” e “processo de sustentação”) que constituem, no discurso do sujeito, *os traços daquilo que o determina*, são re-inscritos no discurso do próprio sujeito. (Ibidem, p. 163).

Assim, Pêcheux afirma que a forma-sujeito do discurso (em que coexistem, indissociavelmente a interpelação, a identificação e a produção de sentido) “realiza o *non-sens da produção do sujeito como causa de si sob a forma da evidência primeira*.” (Ibidem, p. 266).

Diante disso, o autor vai acrescentar, a partir de Paul Henry (1992), que a interpelação supõe um desdobramento que é constitutivo do sujeito do discurso, que implica em se ter, de um lado o “sujeito da enunciação” e de outro o “sujeito universal”. O sujeito da enunciação é definido como o que é “responsável pelos conteúdos colocados”, o sujeito que toma posição “livremente” e o sujeito universal (sujeito da ciência), é a forma-sujeito da formação discursiva (o sujeito do saber de uma determinada FD). Para Pêcheux, esse desdobramento pode assumir diferentes modalidades:

- a primeira, que é a da identificação, caracteriza o discurso do “bom sujeito”, o qual refletiria espontaneamente o Sujeito, a partir de uma superposição entre o sujeito da enunciação e o sujeito universal;

- a segunda, que é a da contra-identificação, caracteriza o discurso do “mau-sujeito”. Aqui o sujeito da enunciação se volta contra o sujeito universal, por uma tomada de posição, a qual se dá por uma separação com relação ao que o sujeito universal estabelece. Nessa modalidade o sujeito se contra-identifica com a formação discursiva que lhe é imposta pelo interdiscurso, propiciando formas políticas e filosóficas do discurso-contra.

- a terceira modalidade é a da desidentificação. Ela é paradoxalmente subjetiva e discursiva e se caracteriza pelo fato de que integra “o *efeito das ciências e da prática política do proletariado sobre a forma-sujeito*, efeito que toma a forma de uma

desidentificação, isto é, de uma *tomada de posição não subjetiva (...)*” (Ibidem, p. 217). Ou seja, essa tomada de posição não provém de um locutor-x. Pêcheux afirma que o funcionamento da desidentificação constituiria um *trabalho*, ou seja, uma transformação-deslocamento da forma-sujeito e não simplesmente a sua anulação. No entanto, quando Pêcheux ([1978] 1995) escreve o seu texto: *Só há causa daquilo que falha ou o inverno político francês: início de uma retificação*, ele vai, justamente, rediscutir essa noção de desidentificação, de modo a problematizá-la por sua simetria, como uma espécie de interpelação às avessas da primeira modalidade. Nesse sentido, a primeira modalidade, a da identificação é também redefinida, considerando que não há uma superposição plena.

2.2 Considerações sobre a forma-sujeito em Claudine Haroche

C. Haroche (1992), em *Fazer Dizer, Querer Dizer*, analisa a noção de determinação como sendo a condensação verbal de um processo histórico de longa duração, traçando assim um esboço da história dos efeitos da religião e do direito tanto na gramática como no sujeito. Os deslocamentos que se produzem nesta noção, conforme ela analisa, da ideia de submissão à de decisão fornecem elementos para uma história da ideia de individualização, de autonomização, de responsabilização.

Com relação à história das formas de disciplinarização do sujeito, ela retoma três autores, a saber: Poulantzas, que trabalha o processo de isolamento do indivíduo pelo poder, considerando o aspecto político e ideológico. Legendre, para quem a passividade do sujeito se torna um objeto de troca, considerando o funcionamento das instituições à luz da psicanálise. E, por fim, Pêcheux, o qual aprofunda as relações entre a ideologia e os mecanismos do discurso e traz a questão da intercambialidade do sujeito, explicada pela relação constitutiva entre a “sanção jurídica” e a “dedução lógica”. Para ela, essas análises que tratam dos mecanismos de isolamento e intercambialidade levam à distinção do *individualismo*, considerado como possibilidade de resistência e revolta do indivíduo, do mecanismo coercitivo de *individualização*, que ela trata como “isolamento” que é imposto pelo Estado ao indivíduo. Para a autora, essas análises descobrem “(talvez apesar de si mesmas) no sujeito certos traços ou comportamentos psicológicos, efeitos dessa individualização. Todas levam a pensar que o Estado, sem dúvida, induz a uma certa psicologia no indivíduo, ‘uma psicologia do indivíduo médio’”. (HAROCHE, 1992, p. 21).

E conclui que a língua e sua gramática e também a psicologia são justamente o lugar desses mecanismos individualizantes que levam a uma psicologia específica.

Michel Foucault, em um de seus últimos textos, como relembra Haroche, trata dessa relação em que o poder, o Estado e o direito vão coagir o sujeito projetando-se (insinuando-se) nele. Foucault vai designar de “governo pela individualização” essa técnica particular de poder.

Conforme a autora, as práticas jurídicas funcionam de modo silencioso na história da gramática, constituindo-se, sob sua influência, uma figura específica da subjetividade que é o sujeito *individualizado*, isolado e responsabilizado seja na gramática, seja no discurso. O objetivo da autora é buscar, a partir dessa análise da determinação, os efeitos da ideologia religiosa e depois da ideologia jurídica, no sujeito, para poder traçar *uma história da subjetividade*. Para tanto, ela vai retomar a noção de sujeito em linguística, em psicologia e mais amplamente, nas ciências humanas.

Ela traz Benveniste, a partir de seu célebre artigo “Da subjetividade na linguagem” justamente para mostrar que, no campo da linguística ele foi um dos primeiros a combater uma concepção instrumental e transparente da linguagem, as quais opõem o sujeito (homem) ao objeto, que este homem cria e utiliza. Assim:

É na e pela linguagem que o homem se constitui como *sujeito*; porque só a linguagem fundamenta na realidade, na *sua* realidade que é a do ser, o conceito de “ego”.

A “subjetividade” de que tratamos aqui é a capacidade do locutor para se propor como “sujeito”. (BENVENISTE, 2005, p. 286).

Porém, ela questiona se não estaríamos, com isso, correndo o risco de estabelecer um corte, que seria impossível em se tratando da subjetividade, entre linguística, psicanálise e direito? De modo que, assim, se teria o postulado de uma tese linguística irreduzível, no que diz respeito ao funcionamento da subjetividade, negligenciando então a dimensão psicanalítica, histórica e ideológica da subjetividade.

Outro questionamento que ela levanta diz respeito a colocar o sujeito só como efeito do significante-mestre “satisfazendo-se com o princípio irrecusável ‘do eu que não é mais mestre por si’”. (Ibidem, p. 175). Isso poderia contribuir para a reprodução, de modo direto

e involuntário, da tese do inefável e da subjetividade, renunciando a buscar numa história do religioso, do jurídico e do linguístico o que se pode entender por “mestre”.

Em seguida, ela retoma Althusser, que trata do caráter ideológico da forma-sujeito. Haroche afirma que Althusser só vê na noção de sujeito a manifestação da ideologia, dizendo que, para ele, a ideologia e a própria possibilidade de ser sujeito são uma só e mesma coisa. Para ela “a insistência sobre a categoria do sujeito e sobre a interpelação na ideologia parece, assim, colocar de lado, em Althusser, a questão da determinação, de sua relação com o sujeito, e a da história” (Ibidem, p. 178). Ela aponta que, mesmo que os indivíduos agentes existam e funcionem sempre na forma de sujeito, enquanto sujeito, isso não quer dizer que a noção de sujeito implique num caráter idêntico e homogêneo e mesmo das *formas da subjetividade*. Ela pondera que, ainda que a forma-sujeito represente “a forma de existência histórica de todo indivíduo” isso não impede que, ao longo da história, ela tenha tido formas diferentes. (Ibidem). Assim:

Atendo-nos à análise da noção de determinação (em sua relação com o sujeito) – noção ligada aos sistemas religiosos, e posteriormente jurídicos, mas também noção crucial na gramática (e ao mesmo tempo enquanto elemento inerente ao formalismo e enquanto especificidade incontornável do sujeito), que encontra inicialmente a existência de uma determinação completa do sujeito pela ordem religiosa, posteriormente uma determinação pelo aparelho jurídico, marcada, ela própria, por uma relativa indeterminação – nós quisemos retrair a história das diferentes “formas de sujeito” e da emergência da noção de sujeito-de-direito. (Ibidem, p. 179)

A autora mostra que o aparelho religioso não tem mais a capacidade de, por ele mesmo, enquadrar o sujeito (determinação religiosa), de modo que o Estado, então, deve tentar estabelecer formas novas de controle do sujeito (no contexto dos nacionalistas burgueses). Considerando os aspectos econômicos, jurídicos e políticos, esses novos métodos dão lugar à ideia de acaso e de indeterminação relativa (determinação institucional e, em seguida, individual), conforme Haroche.

Com relação ao sujeito do discurso, a autora retoma Pêcheux para mostrar que, para este, a forma-sujeito não pode ser senão um efeito, já que, como ela diz, Pêcheux denuncia enfaticamente o efeito ideológico sujeito pelo qual *a subjetividade aparece como fonte*. Para Haroche, diferente do mecanismo da interpelação, que é muito geral, a determinação

permitiria reencontrar a inscrição do sujeito na língua. O estudo de certos mecanismos linguísticos permitiria reencontrar as formas que preexistiram ao apagamento da determinação. Ela traz Pêcheux para mostrar como esse tipo de reflexão inscreve-se na história das relações sociais jurídico-ideológicas, que está ligada ao fim da Idade Média, à construção progressiva da ideologia jurídica do Sujeito. Trata-se de novas práticas em que o direito se separa da religião antes de se voltar contra ela. Pêcheux ainda acrescenta que isto *“não significa, em absoluto, que o efeito ideológico de interpelação apareça somente com essas novas relações sociais: simplesmente, elas constituem uma forma nova de assujeitamento, a forma ‘plenamente visível da autonomia’”*. (PÊCHEUX, 1975, p. 143, *apud* HAROCHE, 1992, p. 201).

Há, assim, uma primeira forma de assujeitamento, a “fase de determinação religiosa”, conforme a autora, em que o sujeito está totalmente assujeitado à religião. Esta fase é seguida de outra, de transição, a “fase da determinação institucional pedagógica”, na qual o sujeito faz uma aprendizagem (pelos mecanismos lógicos), de uma primeira forma de determinação, que vai anteceder a forma plenamente visível da autonomia, a “determinação individual”. Para Orlandi, esta fase da “determinação individual” poderia ser chamada, preferentemente, de fase da interpelação (jurídica) do sujeito, já que existe uma diferença entre determinação e interpelação, que está centrada no fato de que a interpelação faz intervir o direito, a lógica, a identificação. (ORLANDI, 1987, p. 56).

Diante disso, Haroche (1992) questiona essa noção de forma-sujeito de Pêcheux, perguntando se essa autonomia dessa nova forma de assujeitamento implicaria que toda autonomia seria uma ilusão, seria sempre a expressão de uma forma de assujeitamento? E segue: se houvesse sujeito apenas no assujeitamento, isto significaria que palavras como consciência, vontade, responsabilidade, autonomia não teriam outro sentido, senão os sentidos ligados à forma-sujeito? Para ela, não se pode contornar assim a questão do sujeito, uma vez que a psicanálise recolocou em causa a questão do sujeito e isso pode ser visto na definição que a psicanálise dá para o narcisismo, o qual é visto como a manifestação de uma autonomização patológica do eu, segundo a autora. Assim, ela considera que:

Reconhecendo a justeza evidente do “eu que não é mais mestre de si”, não podemos entretanto contornar a realidade daquilo que se poderia designar

como “margem de autonomia”, aparecendo aqui sob a forma de uma crítica, ali de uma resistência, e mais além de uma revolta. (HAROCHE, 1992, p. 208).

Ela afirma que quando se toca em qualidades tradicionalmente atribuídas ao sujeito, como as de responsabilidade ou liberdade, de imediato são levantadas questões de direito, porém, não se pode evitar, em sua perspectiva, um trabalho sobre os fundamentos da psicologia. Sobre esse questionamento que a autora traz pensando a questão da autonomia a partir da forma sujeito e de uma possível “margem de autonomia” do sujeito, discutiremos um pouco mais no último capítulo, retomando Pêcheux para discutir a resistência, pois entendemos que para falar em resistência é fundamental retomar que a ideologia é um ritual com falhas, que a determinação não é uma fatalidade mecânica, mas é histórica. Nesse sentido nos apoiamos mais uma vez em Pêcheux, para quem, desde o início, reprodução nunca significou repetição do mesmo, daí a sua formulação de “*reprodução/transformação* das relações de produção”. Falar da resistência nessa via, ou partindo daí, é também compreender o “assujeitamento” em toda sua complexidade.

Haroche conclui que o assujeitamento à religião dá lugar a uma outra forma de assujeitamento, que é o assujeitamento ao Estado.

Assim, a submissão a Deus, ao T/texto, é substituída por uma crença mais insidiosa talvez, menos visível em todo caso: a crença na letra, na cifra, na precisão, crença menos visível, pois se consagra a preservar, de forma sempre mais velada e insistente (em nome dos imperativos jurídicos novos que exigem a noção de responsabilidade do indivíduo), a ideia de autonomia, de liberdade, de não determinação do sujeito, a ideia de que o sujeito não é controlável. (HAROCHE, 1992, p. 220-221).

Por fim, ela aponta que, buscar compreender o que o indefinido e o processo de individualização ocultam, significaria apreender um pouco dos efeitos do jurídico na subjetividade. Nesse sentido, trabalhamos aqui com a noção de individualização elaborada por Eni Orlandi, conforme a seguir. Veremos que há uma diferença com o que é concebido por Haroche como “individualização” (ou o que ela retoma de Poulantzas), porque para Orlandi, a individualização (ou os modos de individualização) não é sinônimo de isolamento.

2.3 Os modos de individua(liza)ção no processo de constituição do sujeito em Eni Orlandi

Orlandi (1987) faz uma leitura de Claudine Haroche (1992), mas a partir da noção de vontade teorizada entre os gregos. Essa leitura de Orlandi se dá num espaço de reflexão intervalar, ou seja, de entremeio. Ela afirma que, longe de pensar numa separação estanque entre sujeito religioso e sujeito jurídico, o modo de constituição histórica da noção de sujeito porta uma tal ambiguidade, ao ponto em que ele é um sujeito ao mesmo tempo submetido e responsável. No sentido de produzir um deslocamento em relação às explicações possíveis dos processos de individuação, como ela afirma, a metodologia da análise de discurso busca constituir *a subjetividade* enquanto objeto de conhecimento. Assim, “de-centra a noção de sujeito, ou seja, procura instituir uma teoria não-subjetiva do sujeito que seja crítica em relação às formas de sua constituição histórica (...)” (Ibidem, p. 62)

A autora retoma Pêcheux (1975a) para dizer que uma teoria do sujeito do discurso considera a ilusão subjetiva inscrita na linguagem, a qual só pode ser apreendida se se considera a ideologia. “Se não considerarmos a ideologia na constituição do sujeito, [...] a transparência do sujeito e do sentido ocultam o processo constitutivo daquele e a materialidade deste.” (ORLANDI, 1987, p. 63). De modo que, na transparência da linguagem, é a ideologia que vai fornecer as evidências que vão apagar o caráter material do sentido, ou seja, sua historicidade. (Ibidem, p. 63).

Para Orlandi (2001) o equívoco é a falha da língua na história. Ela distingue falha e equívoco no sentido de que a língua é capaz de falha. “Essa possibilidade – a da falha – é constitutiva da ordem simbólica. Por seu lado, o equívoco já é fato de discurso, ou seja, é a inscrição da língua (capaz de falha) na história que se produz o equívoco.” (Ibidem, p. 102). E o equívoco se dá justamente no funcionamento da ideologia e/ou inconsciente, conforme a autora, de modo que a ideologia funciona pelo equívoco e é estruturada pela contradição, e isso é assim também para os efeitos que constituem *a subjetividade*. A ideologia não é ocultação, mas sim produção de evidências.

Ao retomar o que Pêcheux define como a teoria materialista dos processos discursivos, a autora vai pensar a articulação das noções de discursividade, subjetividade e

descontinuidade ciência/ideologia, propostas por Pêcheux para uma *teoria não-subjetivista da subjetividade*, mostrando a reflexão sobre a maneira como a subjetividade leva ao equívoco da impressão idealista da origem em si mesmo do sujeito. Segundo Orlandi, essa ilusão se assenta no des-conhecimento de um duplo movimento na compreensão da subjetividade. Vejamos:

1. Em um primeiro momento temos a interpelação do indivíduo em sujeito pela ideologia. Essa é a forma de assujeitamento que, em qualquer época, mesmo que modulada de maneiras diferentes, é o passo para que o indivíduo (que chamaremos indivíduo em primeiro grau-I1), afetado pelo simbólico, na história, seja sujeito, se subjetive. É assim que podemos dizer que o sujeito é ao mesmo tempo despossuído e mestre do que diz. Expressão de uma teoria da materialidade do sentido que procura levar em conta a necessária ilusão do sujeito de ser mestre de si e de sua fala, fonte de seu dizer. (Ibidem, p. 105).

Esse é o modo, como pela ideologia, o indivíduo é interpelado em sujeito, numa relação com o simbólico. Tem-se assim a constituição da forma-sujeito histórica, com sua materialidade. A autora passa a descrever então o que seria o segundo processo. Vejamos:

2. Se pensarmos a relação do sujeito com a linguagem enquanto parte de sua relação com o mundo, em termos sociais e políticos, uma nova perspectiva nos permite então compreender um segundo momento teórico: nesse passo, o estabelecimento (e o deslocamento) do estatuto do sujeito corresponde ao estabelecimento (e o deslocamento) das formas de individualização do sujeito em relação ao Estado. (Ibidem, p. 106).

Desse modo, constituindo um novo movimento em relação aos processos identitários e de subjetivação, é então o Estado que individualiza a forma-sujeito histórica, o que vai produzir diferentes efeitos nos processos de individualização do sujeito na produção dos sentidos. Lembrando que a individualização do Estado se dá por meio de suas instituições. Nesse sentido, tem-se agora não mais, simplesmente, o indivíduo interpelado em sujeito (I1), mas o resultado de um processo referido pelo Estado, o indivíduo em segundo grau I2.

O sujeito tem, assim, sua forma individualizada concreta, na história. No capitalismo, forma atual, trata-se do indivíduo livre de coerções e responsável, o sujeito jurídico (de direitos e deveres). Para Orlandi, desse modo, fica pouco visível sua

constituição pelo simbólico, pela ideologia. Tem-se aí o sujeito individualizado pelo percurso bio-psico-social. Há, então, “o caráter irreconhecível do assujeitamento – qual seja o do indivíduo tornar-se sujeito, assujeitar-se ao simbólico pela ideologia – e há o possível deslocamento (resistência?) do sujeito aos modos pelos quais o Estado o individualiza.” (Ibidem, p. 107).

2.3.1 Os modos de individuação do sujeito contemporâneo

Ao analisar o discurso sobre os direitos humanos, Orlandi (2007c) retoma sua elaboração sobre os modos de individu(aliz)ação do sujeito, mostrando que, discursivamente, há interpelação, pela ideologia, do indivíduo em sujeito, afetado pela língua. Esta é a forma-sujeito-histórica do sujeito moderno, ou seja, a forma capitalista caracterizada como sujeito jurídico que tem deveres e direitos e pode circular socialmente de maneira livre. Num segundo movimento, a autora mostra que há individu(aliz)ação, pelo Estado, pelas instituições, dessa forma-sujeito-histórica, conforme ela já vem trabalhando em outros textos:

As formas de individualização do sujeito pelo Estado, estabelecidas pelas instituições, resultam em um indivíduo ao mesmo tempo responsável e dono de sua vontade. Faz ainda parte dessa reflexão reconhecer que há em todo sujeito uma necessidade de laço social que sempre estará presente ainda que ele viva em situação sócio-histórica absolutamente desfavorável. O homem é um sujeito sócio-histórico e simbólico. É nesse processo de individualização que os sujeitos são pegos em cheio pelos modos como as instituições os individualizam. É aí que incide fortemente a educação e é também aí que podemos pensar tanto a reprodução como a resistência, a ruptura e os movimentos (dos sujeitos, dos sentidos, da sociedade, da história etc.). (ORLANDI, 2007c, p. 297).

No que toca ao respeito da dignidade do ser humano, que é o tema em questão trabalhado pela autora, ela afirma que “não é por acaso, desvio ou falha que a sociedade burguesa desrespeita a dignidade do ser humano. É porque é assim que ela se estrutura e funciona.” (Ibidem, p. 307). Segundo ela, é por isso que a educação tem um lugar privilegiado e também é por isso que há a criação de mecanismos como a Declaração Universal dos Direitos do Homem. Elas existem ou funcionam no sentido de lidar com tal

ambiguidade, com o “equívoco que é constitutivo do sujeito e do sentido produzido na conjuntura burguesa em que jogam liberdade e submissão, direitos e deveres, autonomia e responsabilidade.” (Ibidem, p. 307) É esse jogo de autonomia e responsabilidade que está presente no discurso da reestruturação produtiva, das relações de trabalho. E isso é assim, já que é próprio da forma-sujeito do sujeito de direito.

Orlandi (2011) analisa a relação indivíduo e sociedade, pensando o sujeito contemporâneo em seu processo de individualização diante dos possíveis movimentos da sociedade e as relações de poder. Ela retoma o fato de que há interpelação sempre do indivíduo em sujeito e esse processo constitui sujeito e linguagem ao mesmo tempo. Num outro movimento o sujeito é individualizado pelo Estado e essa particularização se dá conforme as injunções das relações do Estado com a sociedade. O indivíduo, desse modo, é tomado pelas circunstâncias em que se dá a “articulação do simbólico com o político, sob os efeitos do equívoco que constitui/resulta(?) a relação estrutura/acontecimento.” (Ibidem, p. 5). Ela ainda ressalta que a individualização é sujeita a resistência, a rupturas e a deslizes. Quando analisamos o discurso da Petrobras, produzido na conjuntura da reestruturação produtiva (entendida como uma fala da mundialização), buscamos compreender *como* ele é materializado, pelo discurso da instituição (a empresa).

Orlandi (2012a), voltando a essa questão do processo de subjetivação e individuação²⁷ do sujeito, vai tratar da questão da resistência, discursivamente, e da falha do Estado como estruturante do sistema capitalista contemporâneo. Ao analisar a questão da humilhação, mostra que a falha é expressa justamente pela falta do Estado, nesse processo de individuação. Para a autora, é nesse processo, em que o sujeito individu(aliz)ado se identifica, que pode haver ruptura. (ORLANDI, 2012a, p. 230). Ela mostra que, se por um lado, a falha do Estado é estruturante do sistema capitalista, por outro, ela retoma Pêcheux para afirmar que a ideologia é um ritual com falhas, concluindo, assim, que a falha é o lugar do possível, da possibilidade da ruptura; é o lugar “onde o sujeito pode irromper com outros sentidos e com eles ecoar na história.” (Ibidem, p. 231).

Vejamos a representação desse processo elaborada por Eni Orlandi (2012a):

²⁷ A autora passa a usar individuação em vez de individua(liza)ção.

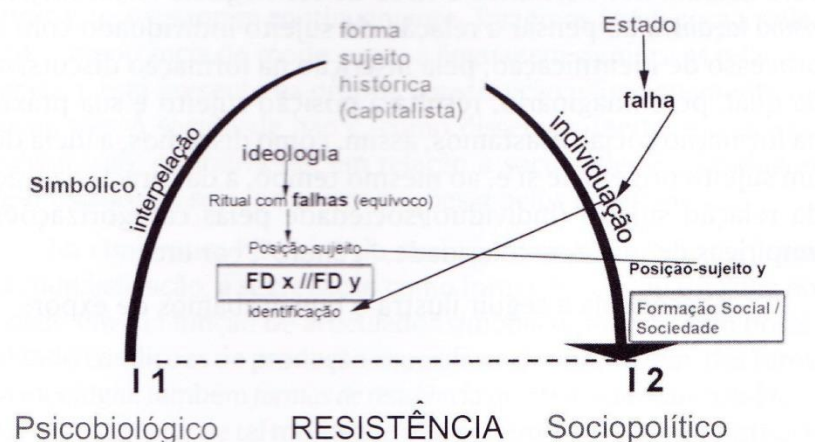


Figura 1 - Representação do processo de constituição do sujeito ²⁸

Pensamos essa falha do Estado junto à categoria de contradição. Resumidamente, poderíamos esquematizar da seguinte forma: falha é da língua, equívoco do discurso e contradição da história. Nessa perspectiva, falar em equívoco em AD significa considerar que não é só falha por que tem a história aí, a historicidade. E é na história que se fala em contradição, não em falha. Na falha, fala-se mais em “furo” e não em “contradição”²⁹. Para pensar a resistência é preciso levar em conta que existe o real da língua, que é da ordem do impossível e o real da história, que é da ordem da contingência, numa complexidade histórica.

Ainda pensando os modos de individuação do sujeito na contemporaneidade, trazemos, por fim, uma leitura de Coutinho (2007) que aborda a relação educação e trabalho pensando nos direitos humanos, no sujeito trabalhador. A autora afirma que, a partir da década de 1970, o ensino, de um modo geral, é influenciado pela teoria do Capital Humano, de Becker (1992). Tal teoria atende à lógica de mercado do capitalismo e à implementação

²⁸ Conforme Orlandi, E., *Por uma teoria discursiva da resistência do sujeito*. In.: Discurso em análise: sujeito, sentido, ideologia. 2012, p. 231.

²⁹ Gadet, F. (1978), em seu artigo intitulado *La double faille* conclui que: « si l'on peut saisir quelque chose de l'inconscient et de l'histoire à partir d'un travail proprement syntaxique, ce n'est que dans la mesure où certains points y sont désignés, et qu'en aucun cas l'inconscient et l'histoire ne seraient globalisables à partir de ce travail. L'inconscient et l'histoire ne seraient alors pas assignables à un extérieur de la syntaxe, mais s'inscriraient en des lieux marqués au coeur même de celle-ci, si l'on parvient à la concevoir comme un réel intégrant les contradictions qu'il met en jeu ». (p. 515). In : *Actes du Colloque de Sociolinguistique de Rouen*. p. 511-515.

da reestruturação produtiva, deslocando o ensino de bem público para mercadoria, resultando numa nova racionalidade efficientista (que domina o pensamento único atual, segundo a autora), como instrumento para assegurar, de modo mais fácil, a maximização dos lucros e a minimização dos custos. (COUTINHO, 2007, p. 379). Para ela, a constituição “cidadã” deveria ter instalado uma barreira para o avanço da teoria economicista do Capital Humano, por meio de suas normas protetivas, já que tal teoria afeta a concepção de educação como bem público. Porém, isto não ocorreu, devido a um processo de cooptação dos interesses do trabalho pelo capital e *captura da subjetividade do ser trabalhador*, como ela diz, e conclui que a força da lógica do mercado, juntamente com a sedução dos consumidores consumidos, estão em sintonia ideológica com a reforma do ensino da década de 90, mantida até a atualidade.

A estruturação curricular é então baseada na ideia de *flexibilização*, centrando na interdisciplinaridade e contextualização do profissional, como trabalhador produtivo. O que é colocado como mais importante é a prática, o fazer e não tanto a transmissão de conhecimento por conteúdos (estanques), segundo ela. E isto tem relação com o mercado que passa a exigir trabalhadores multifuncionais e criativos, “os saberes efêmeros e a sociedade pós-moderna, ditada pela complexidade; a postura, antes passiva (trabalhador subordinado com dever de fidelidade e obediência), transforma-se em ativa (colaboradores e líderes).” (Ibidem, p. 382) A questão é mudar para que tudo fique como está.

A autora mostra que a introdução de uma *nova subjetividade da classe trabalhadora* pelo “empreendedorismo” implica em reflexos na construção dos projetos pedagógicos e quanto ao novo perfil de trabalhador:

Mudanças na organização produtiva, que superam um modelo taylorista ou taylorista-fordista, em prol do ohnismo ou toyotismo, aliado ao processo de reengenharia, fez emergir um novo “perfil” de empregado, deixando de lado o paradigma do empregado assujeitado, obediente, subordinado e referência da CLT, apenas destinatário do poder de comando e direção, para adotar um trabalhador “eficiente”, produtivo, criativo, que assume responsabilidades e age, independentemente do comando do capital, que decide, sempre atendendo as demandas do mercado, em uma estrutura de organização flexível, em busca do consumo. (Ibidem, p. 386)

Para nós, não se trata precisamente de uma relação que passa do assujeitamento (no sentido que a autora abordou) para a constituição de um sujeito “livre” e dessa forma tem-se uma “nova subjetividade” da classe trabalhadora que é introduzida pelo empreendedorismo. Em outra perspectiva, trata-se, para nós de uma forma diferente de assujeitamento (cf. PÊCHEUX, [1979] 2011).

2.4 A subjetividade em questão

Por fim, com a própria exposição teórica feita acima, uma questão que se coloca é em torno da noção de subjetividade. Colocar uma pergunta aparentemente simples pode ser um começo: o que é, afinal, a subjetividade? Nossa proposta não é respondê-la categoricamente, mas trazer mais elementos para pensá-la, na esteira do que já trouxemos neste capítulo, a partir de Pêcheux (1995) que propõe uma teoria não subjetiva da subjetividade e faz isso pela elaboração de uma teoria materialista do discurso. Dizemos isto, apesar da aparente obviedade, que é para precisar novamente o “lugar” do qual pensamos todas essas questões, isto é, a análise de discurso (filiada ao materialismo histórico). É do ponto de vista discursivo que trabalhamos essas questões.

Junto com essa questão mais histórico-conceitual, uma outra que fica circulando o tempo todo nos discursos que povoam esse objeto (temático), diz respeito à “proliferação discursiva das novidades”. Isto é, fala-se em *nova racionalidade eficientista*, *nova subjetividade*, *nova economia psíquica*, etc. Tem um “novo” aí colocado, que tem a ver com a economia, o trabalho, a subjetividade. Daí a questão que nos interessa de imediato é: as diferentes formas de assujeitamento, engendradas pelo próprio capitalismo, como nos mostra Pêcheux ([1979] 2011), poderiam produzir uma “nova subjetividade”? Como isso afeta a subjetividade?

Orlandi (2001) apresenta uma reflexão crítica sobre a noção de sujeito em Benveniste afirmando que “não é o sujeito que se apropria da língua mas há uma forma social da apropriação da linguagem em que está refletida a ilusão do sujeito, isto é, sua interpelação feita pela ideologia”. (Ibidem, p. 45). A representação da determinação histórico-social do discurso está justamente no jogo do lugar social e dos sentidos. Em toda língua existem mecanismos que regem a projeção imaginária da projeção do sujeito em

relação a sua posição no discurso. É dessa maneira que a autora compreende a relação estrutura/ideologia/funcionamento, isto é, trata-se de como a ideologia está na língua e a língua na ideologia.

Brandão (1998, p. 37) fala da “nova tendência” em que o sujeito passa a ter uma posição destacada, uma vez que a “verdade” não seria mais algo que se manifestasse por sua força interna, mas o que é representado por um sujeito que lhe dá sentido. Assim, há um deslocamento em que a noção de representação sairia do eixo da verdade para ser solidária com a de subjetividade (cf. BENVENISTE, 1966), segundo a autora. Benveniste não expande a noção de subjetividade para fora do “eu” (pessoa subjetiva). E, assim, não atribui ao “tu” (pessoa não-subjetiva) um estatuto constitutivo dessa subjetividade.

Para Malidier, Normand e Robin (1994) existe a necessidade de uma reformulação do problema da enunciação que implicaria a ruptura deliberada com a dicotomia língua/fala e, desse modo, operaria uma mudança de terreno, qual seja: não se considera mais uma problemática centrada sobre o sujeito falante e sim uma problemática dos sistemas de representação. Uma dificuldade teórica apontada pelas autoras reside no estatuto do sujeito da enunciação, pois, como seria possível definir este “sujeito falante” que intervém sempre em seu próprio discurso? Ao que elas afirmam que, pode-se considerar este problema resolvido se o que está em questão é a determinação das marcas do sujeito e não o próprio sujeito. Mas o “sujeito falante” é o “sujeito em sua evidência perceptível, o sujeito empírico, psicológico, livre em suas escolhas, transparente para si mesmo, em resumo. Por este caminho, a “teoria” da enunciação está longe de ter rompido com o empirismo”. (Ibidem, p. 75). Se se considera esse “sujeito falante” as autoras questionam como ficaria a questão de suas determinações sociais, de sua situação de classe e de suas determinações ideológicas? Para elas, as formas de assujeitamento ideológico governam os mecanismos enunciativos, os quais são bem mais complexos que os mecanismos postulados pela liberdade do “sujeito falante”. Com isso, se interrogam também sobre o que ocorreria com o sujeito no sentido psicanalítico do termo. Nesse sentido, “tudo se passa como se, após o domínio da fala, depois sob uma outra forma, aquela da *performance*, o universo da enunciação permanecesse o último refúgio da problemática ideológica da liberdade”. (Ibidem, p. 75)

Considerando que, a partir de Freud, o “eu” perde a sua centralidade e que o sujeito não existe *a priori*, mas é constituído no discurso, temos que:

o projeto fenomenológico husserliano, que visa reencontrar no “solo originário” dos atos do sujeito (como consciência, atividade, etc.) a fonte daquilo que determina, na realidade, o sujeito como tal, é, com bastante exatidão, a repetição do mito idealista da interioridade, pelo qual o “não-dito” não poderia ser diferente do “já-dito” ou do “dizível” que o sujeito pode encontrar por uma reflexão sobre si mesmo. Diremos que o coração desse mito se apoia na noção de *consciência* como poder sintético unificador, centro e ponto ativo de organização das representações que determinam seu encadeamento. (PÊCHEUX, 1995, p. 172).

Uma teoria não subjetivista da subjetividade, para Pêcheux (1995), assinala os processos de “imposição/dissimulação” que constituem o sujeito, “situando-o” (significando para ele *o que ele é*) e, ao mesmo tempo, dissimulando para ele essa “situação” (esse *assujeitamento*) pela ilusão de autonomia constitutiva do sujeito, de modo que o sujeito ‘funcione por si mesmo’” (Ibidem, p. 133) Assim, a relação entre inconsciente e ideologia começa a ser esclarecida, segundo Pêcheux, pela tese de que *a ideologia interpela os indivíduos em sujeitos*. Então, “[...] *o indivíduo é interpelado como sujeito [livre] para livremente submeter-se às ordens do Sujeito, para aceitar, portanto [livremente] sua submissão...*” (Ibidem, p. 133).

Da perspectiva psicanalítica, as noções de sujeito e subjetividade em Benveniste, conforme apresentadas acima, não são aceitas. Para Benveniste, o conceito de “ego” está colocado na realidade do ser e para a psicanálise, o “ego” é justamente o lugar da ilusão, do imaginário. Desse modo, é justamente aí, no “ego” em que não existiria a realidade do ser. Isso se relaciona com a questão da subjetividade, isto é, onde se pode localizar a subjetividade? Se Benveniste a localiza no “ego”, se assim podemos dizer, Pêcheux a localiza em outro lugar, de outra maneira. Nesse sentido, Pêcheux ([1978], 1995) ao fazer as retificações de pontos que considerou problemáticos em *Les Vérités de La Palice* (1975)³⁰, salienta que o que foi dito do *sujeito* se confundiu tendencialmente com o que foi posto relativamente ao *ego* como “forma-sujeito” da ideologia jurídica. Então, para ele,

³⁰ Traduzido como Semântica e Discurso: uma crítica à afirmação do óbvio. Campinas, SP: Editora da Unicamp. (2ª edição, 1995).

“levar a sério a ilusão de um ego-sujeito-pleno em que nada falha, eis precisamente algo que falha em *Les Vérités de La Palice*.” (Ibidem, p. 300).

Então, no sentido de poder pensar a subjetividade como não destituída da história, retomamos Pêcheux ([1979], 2011) que, ao tratar das condições de assujeitamento político e ideológico do pós-guerra, mostra como estavam profundamente modificadas essas condições, de maneira que:

uma **nova articulação** se instituía entre o “racional” e o “irracional”, entre a objetividade dos fatos, dos dados empíricos, etc., e a **subjetividade das experiências e dos testemunhos**, entre o sério das discussões entre expertes e o imediato das “informações” distribuídas ao homem de rua, entre os mecanismos impessoais da administração capitalista moderna, e a personalização da vida política pelas “mass-médias”. (Ibidem, p. 87, grifos nossos).

E, logo na sequência, Pêcheux vai dizer que o “liberalismo totalitário” soube colocar no ponto “uma nova gestão da subjetividade na qual o sujeito contribui ativamente para seu assujeitamento, através de um sinistro jogo de palavras sobre o termo *liberdade* (...)” (Ibidem, p. 88). Ou seja, se existe a possibilidade de uma nova, ou diferente “*gestão da subjetividade*”, a qual vai ser trabalhada pelo autor como as diferentes “formas de assujeitamento” forjadas pelo próprio capitalismo, então é porque é possível pensar uma forma histórica para a subjetividade, ou melhor, é possível estabelecer uma relação entre história e subjetividade. Buscamos com isso, não uma definição da subjetividade, mas somente considerar os elementos que nos permitem traçar uma linha de demarcação com as divergentes posições a respeito do tema, a partir de nossa filiação teórica. O diálogo com a psicanálise se faz presente neste ponto sobre o sujeito, justamente porque o sujeito em análise de discurso é concebido como constituído pela interpelação ideológica e pelo inconsciente.

Na psicanálise esta questão também não é ponto pacífico. Porge, psicanalista lacaniano, em seu texto intitulado *Um sujeito sem subjetividade* (2009), defende a ideia de que se Lacan for lido mais atentamente só é possível dizer que há o sujeito sem subjetividade. Um sujeito que é um puro intervalo entre dois significantes. Não há traço nenhum nesse sujeito que determine a existência de uma subjetividade que possa ser descrita, caracterizada. Trata-se, nessa via, da não existência de qualquer consciência. Ou

seja, para esse autor, seria um *nonsense* falar em subjetividade contemporânea ou subjetividade da classe trabalhadora, uma vez que ela não existe. Então, o autor retoma a existência de uma corrente de pensamento, da qual faz parte (e é impulsionada por) Charles Melman e Jean-Pierre Lebrun³¹, que indica a assimilação da economia psíquica à economia liberal de mercado e é nomeada como NEP, “nova economia psíquica”. Trata-se de uma confusão entre a psicanálise, a sociologia e a psicologia, para o autor, a qual é conjugada na prática e na doutrina.

Porge faz então uma discussão acerca do que Lacan afirmou como “*alcançar em seu horizonte* a subjetividade de sua época” contrapondo à expressão “subjetividade para nossa época”, a qual é alvo de sua crítica no artigo. Assim, a questão não seria fornecer um atributo à subjetividade, mas alcançá-la em seu horizonte (ponto de fuga da perspectiva). Não há, para o autor, um nível de generalidade que pudesse ser atribuído à subjetividade, portanto não haveria subjetividade comum a uma época.

Por outro lado, Askofaré (2009), psicanalista lacaniano também, afirma que é perfeitamente possível falar em subjetividade contemporânea, no sentido de que há uma história da subjetividade. Isto é, há algo que pode ser tratado historicamente como sendo “subjetividade”. Em seu artigo intitulado *Da Subjetividade Contemporânea*, ele discute a perspectiva da subjetividade histórica, sustentada sobre as categorias de discurso e de saber, indicando que a articulação do sujeito e do laço social requer o funcionamento de “figuras da subjetividade”, as quais são distintas da estrutura do sujeito e são relativas aos tipos de saberes histórica e culturalmente determinados.

O autor trata da dificuldade e mesmo da impossibilidade de articular à história (como processo e como lugar das diferenças) o sujeito em psicanálise. Ele discute então por que “subjetividade contemporânea” e não simplesmente “sujeito contemporâneo”, retomando Lacan, o qual afirma, acerca do engajamento na prática da análise: “Que antes renuncie a isso, portanto, quem não conseguir alcançar em seu horizonte a *subjetividade de sua época*.” (LACAN, 1953/1988, p. 322, *apud* ASKOFARÉ, 2009, p. 167).³² Para Askofaré há uma *doxa* em que se propõe a redução do “sujeito humano” ao puro sujeito do

³¹ C. Melman, Entretien avec Jean-Pierre Lebrun, *L'homme sans gravité. Jouir à tout prix*, Paris, Denoel, 2002. [Melman, C. O homem sem gravidade. Gozar a qualquer preço. Tradução de Sandra Regina Felgueiras. Rio de Janeiro, Companhia de Freud, 2003]

³² Trouxemos aqui apenas um trecho da citação que Askofaré faz de Lacan. Citação original dos *Écrits* (Lacan, 1966) substituída pela correspondente tradução brasileira (N.T.), cf. Askofaré (2009) nota 1.

significante e o Outro à estrita sincronia de significantes assemânticos. O que conduz, inevitavelmente, a fazer do sujeito o conceito de um homem abstrato, universal, sem cultura, sem história e sem diferença. (Ibidem, p. 168). Ele se apoia então em Lacan para evocar elementos que considera decisivos para contestar a não historicidade do sujeito e abrir para uma perspectiva de articulação da estrutura e da história.

Então, muito resumidamente dizemos que, entre esses elementos o autor traz que o inconsciente é estrutura, mas é também saber (*ça pense*). Considera o Outro do discurso universal que determinaria o inconsciente como transindividual, de modo que considerar o Outro como o simbólico (sendo invariável na sua estrutura, a da linguagem) é considerar que ele é submetido às mudanças, mutações, rupturas e subversões. (Ibidem, p. 169). Outro ponto: não se poderia falar em *sujeito da ciência* senão em relação com a existência (anterior) de um sujeito da magia, de um sujeito da religião, ou seja, falar do sujeito por uma relação com o saber, em que ele se situa. O que o autor propõe como subjetividade diz respeito às coordenadas “de uma forma histórica e determinada de traços, de posições e de valores que os sujeitos de uma época têm em comum, em suas relações com o Outro, como discurso; no presente caso, o discurso da ciência”. (Ibidem, p. 170).

Embora com perspectivas distintas, os autores coincidem na questão de que pensar a subjetividade não é nunca pensar numa interioridade e esse é o ponto que nos interessa³³.

Notamos que, embora Pêcheux faça uma autocrítica sobre o modo como concebeu a subjetividade em *Les Vérités de La Palice*, esta é uma noção que geralmente aparece numa relação forte com a história, é o que podemos ver nos trechos destacados mais acima. Falamos, muito mais do que em “subjetividade”, em processo de subjetivação, em que o indivíduo é interpelado em sujeito pela ideologia. E não subjetividade como sendo algo da ordem de uma “interioridade”. Eni Orlandi, quando trata dos modos de individuação do sujeito, está justamente colocando a questão nesse outro lugar, ao lado da história, da ideologia e não de uma certa “interioridade” do indivíduo ou do sujeito. Inclusive a mudança na denominação de individualização para individuação permite evitar essa possível confusão, que consistiria em pensar o conceito como “individualismo” (psicológico). Se consideramos que há diferentes formas históricas do sujeito (na Idade

³³ Ver Baldini, L.. A Análise de Discurso e “uma teoria da subjetividade (de natureza psicanalítica)”. In: *Letras*. Santa Maria, v. 24, n. 48, Pp. 117-129, jan./jun. 2014.

Média e no Capitalismo, por exemplo), então a estrutura e o funcionamento, tanto da ideologia como do inconsciente se deslocam.

No que diz respeito aos modos de resistência do sujeito, considerando o trio resistência-revolta-revolução (cf. Pêcheux, 1995), voltaremos a isso no último capítulo, compreendendo o sujeito em sua relação com a processualidade histórico-social³⁴. Para Silva Sobrinho (2007) faz falta na análise de discurso, a articulação da formação discursiva com a formação ideológica, historicizando as relações sociais. Ou seja, trata-se de “compreender que o sujeito, quando toma posição no discurso, está sempre imerso no oceano de conflitos onde ele se constitui através de um processo histórico complexo.” (Ibidem, p. 67).

Não era nosso propósito, aqui, um retorno à questão (aberta) da tríplice aliança (linguística, marxismo e psicanálise) de que fala Pêcheux, mas como falar do sujeito do discurso, ou melhor, de sua constituição como sujeito e não ser afetado por esse entrecruzamento de teorias?

³⁴ Esta questão foi desenvolvida também por Silva Sobrinho (2007) a partir de um retorno às obras de juventude de Marx, buscando fundamentos para sustentar sua compreensão do sujeito do discurso.

PARTE 2

CAPÍTULO IV

A PROPAGANDA DA PETROBRAS: NACIONALISMO, BRASILIDADE E MUNDIALIZAÇÃO

A língua de madeira do direito e da política se enrosca com a língua de vento da propaganda e da publicidade. Uma face obscura de nossa modernidade à que uma reflexão sobre a língua não poderia permanecer cega.

Françoise Gadet e Michel Pêcheux (2004)

A propaganda da Petrobras também faz parte da comunicação institucional da empresa e por isso a propaganda, ou seja, o discurso publicitário no Brasil se constitui como objeto de análise para nós, compondo assim o nosso *corpus* do mesmo modo que os demais materiais que estamos analisando. No entanto, uma diferença que se coloca é em relação ao público para o qual são dirigidas essas comunicações institucionais. No caso da propaganda (ou publicidade), trata-se de um público mais abrangente, isto é, o “público externo” à Petrobras, que inclui o público interno também (os seus trabalhadores), sendo todos os brasileiros então o público para o qual é endereçado o discurso publicitário.

Antes de prosseguir, é relevante dizer que durante meu estágio de doutorado na França (2012), me foi questionado o uso da palavra *propaganda* para nomear o que eles definiram como publicidade. É como se houvesse uma distinção ideológica, no sentido de que a propaganda seria mais do campo político-ideológico, dando a ideia de “lavagem cerebral” e a palavra publicidade poderia atender melhor o meu *corpus* (publicidade de uma empresa). No entanto, em nossa perspectiva, a publicidade também tem esta dimensão mais político-ideológica (muito forte, inclusive), de modo que tratamos o discurso publicitário da Petrobras como uma publicidade que tem muito de propaganda, considerando uma possível distinção entre os termos. Conforme veremos, a publicidade-propaganda da Petrobras não se direciona somente para a venda de um produto, mas também “tenta vender” uma ideia de Estado-Nação.

No Brasil, os teóricos da comunicação discutem, em parte, esta distinção nos termos publicidade e propaganda, os quais são, geralmente, utilizados indistintamente. Segundo o “Âmbito Jurídico” (Portal Jurídico)³⁵, mesmo entre os especialistas em Direito do Consumidor não existe um consenso sobre a delimitação exata de cada um dos conceitos em questão. A diferença que se apresenta, no portal jurídico, entre os dois termos, é que a propaganda é utilizada para a difusão de uma ideia, ou ideologia, como as campanhas de conscientização por parte do Estado, da Igreja Católica, de associações beneficentes, etc., com a finalidade de educar para as questões ambientais, de trânsito, de saúde pública, etc. A questão da geração de lucro é também colocada como um divisor, de modo que, “enquanto a publicidade tem a finalidade de divulgar comercialmente um produto ou um serviço, a propaganda visa a um objetivo ideológico, religioso, filosófico, político, econômico ou social.” (Ibidem) Assim, o Código do Consumidor, por exemplo, trata apenas da publicidade. Consideradas essas distinções, publicidade e propaganda teriam como única semelhança o fato de se utilizarem de meios de divulgação em massa, segundo o portal Âmbito Jurídico.

Outras diferenciações podem ser encontradas, como por exemplo, publicidade com o sentido de tornar público, de divulgar, vulgarizar, etc. Existe também outra dimensão da propaganda, como um conceito mesmo, das organizações políticas revolucionárias de esquerda, por exemplo, que daria uma extensa e interessante discussão, mas não a faremos aqui. Nesta pesquisa, estamos utilizando predominantemente a palavra propaganda, mas numa relação de indistinção com publicidade, pois ora falamos da propaganda da Petrobras, ora do discurso publicitário ou mesmo propagandístico da empresa, trabalhando já no efeito mesmo dessa indistinção que é produzida.

Assim, neste capítulo, a análise que apresentamos é centrada na propaganda da Petrobras, em outras palavras, tratamos aqui do discurso publicitário da empresa, nos detendo inicialmente na história do seu logotipo, ou seja, na história da sua marca, buscando analisar as marcas materiais das mudanças que ocorreram na apresentação da marca desde a sua fundação, ou mesmo antes disso, considerando a campanha “O petróleo é nosso!” até a atualidade. Em seguida analisamos duas propagandas que foram veiculadas

³⁵ In: http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=1082
Acesso em 12/09/2014.

na conjuntura do descobrimento do pré-sal: uma sobre a venda de ações da Petrobras, em mídia impressa; a outra compreende um vídeo sobre o descobrimento do Pré-Sal intitulado: Marca e Futuro, além de uma propaganda dos postos Petrobras. E, por fim, uma análise do *slogan* atual da empresa: “O desafio é a nossa energia.” Desse modo, estamos analisando propagandas mais recentes, considerando a história da existência da Petrobras.

Nosso critério para a seleção dessas propagandas se deu em função da questão que se coloca desde o início desta pesquisa que é pensar *como* se materializa esse discurso nacionalista que marca a produção discursiva, a história da Petrobras, uma empresa que nasce como fruto da campanha popular: “O petróleo é nosso!”, pensando então de que modo a afirmação de um certo patriotismo se faz presente produzindo sentidos, considerando a conjuntura política em que o “nacional” é discutido. O que nos interessou aqui foi justamente compreender os efeitos de sentido do cruzamento de discursos e as relações entre certo discurso nacionalista no contexto da dominância do discurso da mundialização, que existe na atualidade produzindo seus efeitos nas mais diversas áreas, como na empresarial, por exemplo. Partimos da constatação dessas condições sócio-históricas de produção do discurso, como uma espécie de leitura prévia de que o analista dispõe, mas é com a análise propriamente dita que podemos compreender como a discursividade desse processo se faz. E também como se constitui em sua historicidade, buscando (re)conhecer a posição discursiva da empresa, de modo que as condições de produção (já discursivizadas) são consideradas no momento da análise e não como um “pano de fundo” dela.

Assim, buscamos trabalhar de forma mais abrangente, nesta tese, o discurso atual das relações de trabalho, traçando um recorte a partir do que se convencionou chamar de “reestruturação produtiva” e decidimos *ver isto não em qualquer empresa*, mas numa *empresa brasileira que tem uma especificidade*, a de ser criada, na conjuntura de um nacionalismo desenvolvimentista, como uma estatal que detinha o monopólio da indústria petroleira no Brasil até 1997 e hoje a Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras) é uma empresa de capital aberto (sociedade anônima), cujo acionista majoritário é o governo brasileiro³⁶. É

³⁶ A partir da quebra do monopólio estatal (Lei nº 9.478), o Estado deixou de ter a maioria do capital da empresa, possuindo apenas a maioria de seu capital votante. Conforme Gomes (2009, p. 79), “o Estado brasileiro possui apenas 32,2% do capital total da Petrobrás e 55,7% de seu capital votante. Mantém o

uma empresa estatal de economia mista. E ela está, assim como as grandes empresas do mesmo ramo de produção, inserida na mundialização. Assim, nosso interesse consiste em analisar um possível cruzamento desses discursos e os efeitos de sentidos que são produzidos nessa discursividade específica. É por isso que começamos a análise por aqui, por esta materialidade da comunicação institucional que são as propagandas e a imagem da marca da empresa, para, em seguida, passarmos à análise do discurso sobre as relações de trabalho na/da Petrobras.

Considerando que a Petrobras foi criada num momento de auge do nacionalismo no Brasil, na era Vargas, em que era muito importante se afirmar enquanto um Estado forte e economicamente independente, a pergunta que buscamos responder é *como e por que* esse discurso nacionalista se mantém ainda presente nessas propagandas. Ou seja, percorrendo o *corpus* de análise, buscamos ver como um discurso primeiro, fundador, pode se presentificar redimensionando e mesmo ser apagado numa formulação discursiva mais atual. Trata-se do funcionamento do interdiscurso no intradiscurso. Portanto, nos interessa compreender esse nacionalismo discursivamente, isto é, que efeitos de sentido estão sendo produzidos por esse discurso. Dessa forma, questões sobre o que estaria sendo elidido ou o que estaria *sendo posto como uma evidência* é o que vai nortear nossa análise. Por fim, veremos o deslocamento da presença do nacionalismo no discurso, apontando a passagem para um discurso que se sustenta nos dizeres da *brasilidade*, deixando de focar mais o país, o Estado, para focar mais o indivíduo, pelo discurso das/nas propagandas.

1. A CRIAÇÃO DA PETROBRAS: UM POUCO DA SUA HISTÓRIA

Um breve relato sobre a criação e a história da Petrobras é importante para analisarmos a questão do nacionalismo no discurso e *como e por que* ele ainda se mantém. A Petróleo Brasileiro S/A - Petrobras foi criada em 3 de outubro de 1953, com a lei nº 2.004, sancionada pelo então presidente da república, Getúlio Vargas. Neste momento, até 1994, a grafia do nome *Petrobrás* era com acento agudo, passando, a partir daí a ser grafada sem o acento, porém, o movimento sindical dos petroleiros continua usando o

controle da empresa, mas não a maioria de seu capital. Diga-se de passagem, 39,8% do capital total pertence a estrangeiros.” Estes dados são referentes ao ano de 2009.

amento como uma forma de protesto. A criação da empresa é fruto da grande campanha popular no Brasil, a Campanha do Petróleo, que tinha como lema: *O petróleo é nosso!* Esta campanha teve início em 1947 e visava o controle nacional sobre o petróleo. A campanha era comandada pelo Centro de Estudos e Defesa do Petróleo, uma entidade civil que reunia militares, intelectuais, estudantes e profissionais liberais. Com o apoio da União Nacional dos Estudantes, organizou-se a semana e o mês do petróleo. Tornou-se um movimento de opinião pública muito importante na história política brasileira. A lei que cria a Petrobras dispunha sobre a política nacional do petróleo, definindo as atribuições do Conselho Nacional do Petróleo (CNP), estabelecendo o monopólio estatal do petróleo e a criação da Petrobras, cujo objetivo era executar as atividades do setor petrolífero no Brasil em nome da União. Vejamos a declaração de Getúlio Vargas, ao sancionar a lei:

O congresso acaba de consubstanciar em lei o plano governamental para a exploração do nosso petróleo. A Petrobrás assegurará não só o desenvolvimento da indústria petrolífera nacional, como contribuirá decisivamente para limitar a evasão de nossas divisas. Constituída com capital, técnica e trabalho exclusivamente brasileiros, a Petrobras resulta de uma firme política nacionalista no terreno econômico, já consagrada por outros arrojados empreendimentos cuja visibilidade sempre confiei.

[...]

É portanto, com satisfação e orgulho patriótico que hoje sancionei o texto da lei aprovada pelo Poder Legislativo e que constitui novo marco da nossa independência econômica. Getúlio Vargas³⁷

Como se pode notar, esse discurso de Getúlio está materialmente marcado pela presença do discurso nacionalista: “desenvolvimento da indústria petrolífera nacional”; “limitar a evasão de nossas divisas”; “a Petrobras resulta de uma firme política nacionalista no terreno econômico”; “satisfação e orgulho patriótico”; “nossa independência econômica”, de modo que este discurso se inscreve numa formação discursiva nacionalista, mais especificamente do nacionalismo independentista no campo econômico e considerando que nesse momento histórico houve uma “onda” de nacionalismos pós-segunda guerra mundial.

³⁷ Fala do presidente Getúlio Vargas durante uma cerimônia realizada no Palácio do Catete em 03 de outubro de 1953 por ocasião da criação da Petrobras pela lei nº 2.004 que dispõe sobre a exploração do petróleo no Brasil. In: Jornal do Brasil - <http://www.jblog.com.br/hojenahistoria.php?itemid=5050> Acesso em 05/09/2014.

Antes da criação da Petrobras, a exploração de petróleo no país era assunto polêmico, já que envolvia diversos aspectos políticos: a soberania nacional, a relevância dos recursos minerais estratégicos e as políticas de industrialização. Além disso, fazia parte das questões colocadas, a atuação das empresas multinacionais no país e as distintas posições foram se demarcando, sobretudo as que defendiam a abertura do setor petrolífero à iniciativa privada (nacional e internacional), chamados de *entreguistas* por seus opositores, os *nacionalistas*, que defendiam o monopólio estatal do petróleo, de modo que todo esse debate ganhou grande destaque na história do Brasil nas décadas de 1940 a 1960.

O anteprojeto do Estatuto do Petróleo, remetido ao Congresso Nacional em 1948 pelo presidente Eurico Gaspar Dutra, causou grande debate em que os chamados “nacionalistas” se posicionaram contrários ao Estatuto, justamente por entenderem que se tratava da entrega da estratégica exploração do petróleo às multinacionais, uma vez que a proposta permitiria a participação da iniciativa privada na indústria petrolífera, lembrando que não havia à época, no país, empresas nacionais em condições de realizar a exploração do petróleo. A produção mundial do petróleo era dominada por um oligopólio (as chamadas Sete Irmãs) sendo a maioria das empresas estadunidenses. Nesse sentido, organizou-se um amplo movimento popular para a defesa do monopólio estatal do petróleo. Daí a campanha “O petróleo é nosso!” que, pela mobilização popular, conseguiu impedir a tramitação do anteprojeto do Estatuto em questão e conseguiu chegar à monopolização estatal do petróleo e na consequente criação da Petrobras³⁸.

As operações de exploração e produção de petróleo, bem como as demais atividades ligadas ao setor petroleiro, de gás natural e derivados foram monopólio conduzido pela Petrobras de 1954 a 1997, quando ocorre a quebra do monopólio pela Lei nº 9.478 (também conhecida como a nova lei do petróleo), sancionada pelo então presidente Fernando

³⁸ Vale dizer que, entre outros, o escritor Monteiro Lobato se destacou nesse debate nacionalista. Ele chegou a investir na extração de petróleo e até foi preso em 1941 pelo direito de extrair petróleo no Brasil. A ordem de prisão veio do General Horta Barbosa, o mesmo que, anos depois, seria um dos líderes da *Campanha do Petróleo*. Monteiro Lobato defendia que o país tinha potencial para produzir todo o combustível necessário na época e manter-se independente do mercado estrangeiro. Um episódio marcante foi a polêmica entre Monteiro Lobato e Getúlio Vargas, exposta na famosa *Carta à Getúlio*. O escritor publicou livros sobre o tema: *O Escândalo do Petróleo* (1936) levantando a questão do petróleo como sendo uma questão de soberania nacional. Este livro foi censurado pelo governo Vargas em 1937, mesmo ano em que Lobato publicou: *O Poço do Visconde*, tendo em sua primeira edição o subtítulo *Geologia para crianças*. No livro se afirmava que havia petróleo no Brasil enquanto que os técnicos do governo diziam que o Brasil não tinha nem podereria ter petróleo.

Henrique Cardoso, que abre as atividades da indústria petrolífera no Brasil à iniciativa privada. Nesse mesmo ano a Petrobras ingressou no seleto grupo de 16 países que produzem mais de 1 milhão de barris de óleo por dia. A partir daí foram criadas a Agência Nacional do Petróleo (ANP), responsável pela regulação, fiscalização e contratação das atividades do setor e o Conselho Nacional de Política Energética, responsável por formular a política pública de energia. Posteriormente, a Lei nº 9.478 de 1997 foi modificada pela Lei nº 12.351 de 2010, pelo presidente Luiz Inácio Lula da Silva. Esta lei dispõe, entre outras coisas, sobre a exploração de hidrocarbonetos da camada pré-sal e outras áreas estratégicas, sob o regime de partilha de produção. Ela altera dispositivos da Lei nº 9.478/1997, mas não reestabelece o monopólio estatal da Petrobras.

Segundo o *site* oficial da empresa, em 2003, ano da comemoração dos seus 50 anos, a Petrobras dobrou a sua produção diária de óleo e gás natural ultrapassando a marca de 2 milhões de barris, no Brasil e no exterior. Em 2006, o presidente Luiz Inácio Lula da Silva deu início à produção da plataforma P-50, no Campo de Albacora Leste, na Bacia de Campos, o que permitiu ao Brasil atingir autossuficiência em petróleo, segundo o *site* da empresa.

Em 2007, começou o que a Petrobras tem chamado de nova era da energia, com o descobrimento, na bacia de Santos, da área de Tupi, com grande concentração de óleo e gás em seções de pré-sal. Segundo a empresa, a quantidade de petróleo é tão considerável que “colocará a Petrobras e o Brasil num novo cenário da indústria mundial do setor”. Em 2009, ela passa do vigésimo para o quarto lugar entre as empresas mais respeitadas do mundo, segundo o *Reputation Institute* e neste ano inicia-se a produção do pré-sal.³⁹ A Petrobras foi a primeira empresa petrolífera do mundo a explorar a camada pré-sal, uma camada que fica sob cerca de 2000 metros de sal, depositado no subsolo do leito oceânico.

Atualmente, a empresa está presente, além do Brasil, em 17 países e é considerada líder do setor petrolífero no país⁴⁰ e líder mundial no desenvolvimento de tecnologia

³⁹ Fonte: PFC Energy (janeiro/2010). Outros dados: 8ª maior empresa global por valor de mercado e a maior do Brasil: US\$ 164,8 bilhões. Fonte: Consultoria Ernst & Young (julho/2009); Valor da marca Petrobras: R\$ 19,27 bilhões. Fonte: Consultoria BrandAnalytics (2010); A empresa mais socialmente responsável do Brasil. Fonte: Ibope Inteligência (julho/2009); A empresa mais lembrada na categoria combustível. Fonte: Prêmio Folha Top of Mind (outubro/2010); 4º lugar entre as empresas mais respeitadas do mundo. Fonte: Reputation Institute (maio/2009). (*site* oficial da Petrobras, <http://www.petrobras.com.br/pt/> Acesso em 15/12/2010).

⁴⁰ In: <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/perfil/> Acesso em : 03/09/2014.

avançada para a exploração petrolífera em águas profundas e ultra-profundas.⁴¹ Segundo o seu *site* oficial, está expandindo as suas operações para estar entre as cinco maiores empresas integradas de energia no mundo até 2030. O seu *slogan* atual é: “o desafio é a nossa energia” e em seu perfil atual a empresa se apresenta do seguinte modo:

Somos movidos pelo desafio de prover a energia capaz de impulsionar o desenvolvimento e garantir o futuro da sociedade com competência, ética, cordialidade e respeito à diversidade.⁴²

Como se nota, as palavras-chave do *slogan* “o desafio é a nossa energia” estão destacadas no texto do perfil da empresa: “desafio” e “energia” e o encadeamento com “impulsionar o desenvolvimento e garantir o futuro da sociedade” e a sua predicação: “com competência, ética, cordialidade e respeito à diversidade” são o tempo todo retomadas no *slogan* e na apresentação, no perfil, que é “a cara” da empresa. Do modo como se combinam e se encadeiam os elementos discursivos na sequência acima, a imagem que é produzida é de uma verdadeira indústria em movimento: o desafio move – a energia é provida – a energia impulsiona – chega no desenvolvimento – o desenvolvimento garante o futuro. É a ideia, a imagem do movimento, do dinamismo, da fluidez. É a chamada “língua de vento” (da propaganda e da publicidade) que tem como característica ser fluida, rápida e efêmera e, normalmente, é oposta à língua de madeira (hermética), ou seja, as línguas do Direito e da Política, conforme Gadet e Pêcheux (2004).

Vale dizer que, na atualidade, posteriormente à descoberta da camada pré-sal, vários movimentos sociais, sindicatos e partidos políticos, de esquerda e mesmo os nacionalistas, além de entidades civis, intelectuais e acadêmicos, passaram a defender um novo marco regulatório para a exploração do petróleo e gás natural no país. As palavras de ordem como: “O petróleo tem que ser nosso!” ou “O pré-sal tem que ser nosso” marcam as distintas posições no movimento. Há diferentes e mesmo conflitantes posições políticas em torno de outras temáticas, por parte dos grupos que encampam a campanha, mas há, de um modo geral, a defesa da soberania nacional como elemento unificador da campanha. Nessa deriva

⁴¹ Cf. “The devil in the deep-sea oil”, The Economist, 5 de novembro de 2011. In: <http://www.economist.com/node/21536599> Acesso em : 05/09/2014 e “Petrobras Deepwater Discovery Success Earth Explorer”, Chandler, Graham, novembro de 2008. In: http://www.earthexplorer.com/2008-11/Petrobras_Deepwater_Discovery_Success.asp Acesso em: 05/09/2014.

⁴² In: <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/> Acesso em 05/09/2014.

do *é* (o petróleo **é** nosso!) para o *tem que ser* (o petróleo **tem que ser** nosso!) temos o discurso do outro, o que diz que o petróleo “não tem que ser nosso”, ainda que não explicitamente. Trata-se de um efeito de pré-construído (não é nosso o petróleo) que, ao funcionar, sustenta os sentidos do dizer “tem que ser nosso”, o qual atesta o conflito nesse discurso. Isso marca o movimento dos sentidos na historicidade desse enunciado, agora da posição dos movimentos sociais, partidos e sindicatos. Veremos como isso se dá pela posição da empresa. Ao dizer “*O petróleo tem que ser* nosso” temos uma deriva do enunciado fundador: “*O petróleo é* nosso” e esse retorno, ou melhor, esse modo como retornam sentidos do enunciado fundador permite compreender as redes de sentidos a partir do enunciado fundador.

2. NACIONALISMO, BRASILIDADE E INTERNACIONALIZAÇÃO: UMA ANÁLISE DOS LOGOTIPOS DA PETROBRAS

Os dados apresentados sobre a história da Petrobras é interessante para termos uma dimensão do que é essa empresa no Brasil hoje e também no mundo. A Petrobras foi criada num momento de auge do nacionalismo na América Latina, com Juan Perón⁴³, na Argentina, por exemplo, e no Brasil não era diferente, com Getúlio Vargas no poder. Nesse momento, esses países iniciaram uma política de substituição das importações que passavam por uma industrialização que se alicerçava em um Estado forte, conduzido por estes líderes carismáticos. Nesse sentido, os elementos apresentados ajudam a pensar nas condições de produção sócio-históricas, diríamos, da criação da empresa estatal de petróleo e do discurso nacionalista no que diz respeito à criação dela, resultado também da campanha nacional “O petróleo é nosso!”, como vimos acima.

Diante disso, apresentaremos a seguir uma breve análise sobre os logotipos que a Petrobras utilizou e utiliza para mostrar a sua marca. Segundo o *site* da empresa, com a marca, com o símbolo, tem-se o objetivo de alcançar uma personalidade própria e uma imagem diferenciada e afirmam: “Nós, na Petrobras, trabalhamos a gestão da marca de forma constante, pois a consideramos um ativo estratégico cada vez mais importante para

⁴³ Presidente da Argentina no período de 1946-1955.

alcançar nossos objetivos de crescimento e internacionalização.”⁴⁴ É importante levar em consideração esta afirmação para compreender os processos de transformação do logotipo da empresa, pois, desse modo, estamos analisando e expondo o funcionamento da ideologia que é aí praticada.

Conforme Orlandi (2013a) a interpretação é aberta e a significação está sempre incompleta nos seus processos de apreensão. O fato de haver ineditismo em cada análise imprime o caráter aberto e dinâmico da análise de discurso. E, nessa via “o objeto da análise é inesgotável face à possibilidade de compreensão dos processos discursivos possíveis” (Ibidem, p. 4), embora isso não altere o fato de que os sentidos não estão nunca soltos e circulando livremente, mas sempre em relação com outros, conforme vimos no capítulo II. Não estamos interpretando o objeto desta análise, mas buscando uma compreensão do seu modo de significar. Analisamos assim o processo discursivo do qual é parte o objeto.

2.1 “O petróleo é nosso!”: um enunciado fundador na história do logotipo da Petrobras

Consideramos o enunciado “O Petróleo é nosso!” como um enunciado fundador, não previamente, como já definido, mas o delimitamos desse modo com a própria análise, conforme a seguir. Embora não estejamos analisando somente enunciados, mas imagens na relação com enunciados, é possível perceber as derivas produzidas a partir desse enunciado fundador, que toma uma relevância analítica neste trabalho ao estabelecer uma rede de sentidos.

Com relação a este *corpus* específico, os logotipos, nós os recuperamos no *site* oficial da Petrobras. Na verdade, trata-se de um outro *site* da empresa intitulado *Memória Petrobras* e ele é ligado ao *site* principal, o qual contém *links* para os outros *sites* da empresa, como os direcionados ao público interno, conforme eles denominam (os seus trabalhadores), o *Presença Global*, onde se tem informações sobre a presença da Petrobras no mundo e, entre outros, o *Memória Petrobras*, que estamos utilizando aqui e que pode ser

⁴⁴ Site oficial da Petrobras, seção *Quem Somos / A Marca Petrobras*. In: <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/a-marca-petrobras/> Acesso em : 05/09/2014.

acessado pelo tópico *Trajetória*.⁴⁵ No *Memória Petrobras* tem os *links* para: Exposições Virtuais, que é onde podemos ver a história dos logos da empresa na exposição virtual: *Marca Petrobras: Questão de imagem*⁴⁶.

Feita esta rápida apresentação, comecemos pelo primeiro logo de propaganda da empresa que, podemos dizer, era uma representação quase fiel da bandeira nacional. Vejamos:



Figura 2 - Logotipo original da Petrobras

Este logotipo, criado em 1958 por Luiz Pepe, desenhista do Departamento de Exploração da Petrobras, foi a primeira marca institucional da empresa. A imagem é composta por um losango amarelo com um contorno verde e tem a palavra Petrobrás (ainda com acento) em azul no interior do losango. Ele correspondia, de certa forma, aos anseios nacionalistas da época e relacionava a marca da companhia às cores e formas da bandeira nacional. Dizemos “quase fiel” porque justamente não é fiel, uma vez que, discursivamente, repetir não é reproduzir. Há uma sobreposição do que representa a bandeira nacional brasileira, ou seja, traz-se a imagem em que há a representação da bandeira e ao mesmo tempo acrescenta-se algo, no caso o nome da Petrobras, como marca. No processo

⁴⁵ In: <http://www.petrobras.com.br/pt/outros-sites-petrobras/> e <http://memoria.petrobras.com.br/> Acesso em 05/09/2014.

⁴⁶ Nessa exposição sobre a imagem e a marca da Petrobras tem inúmeros depoimentos de funcionários e ex-funcionários da empresa, sobre o processo de mudança da marca entre outras questões. Em alguns momentos desta análise nos utilizamos de parte desses depoimentos, fazendo as devidas referências.

discursivo, podemos dizer que há aqui um efeito de coincidência funcionando e, ao mesmo tempo, um deslocamento dos sentidos, pela sobreposição. Trata-se do funcionamento do efeito metafórico.

Nesse sentido, apresentamos abaixo uma propaganda da Petrobras utilizando esse logotipo. Trata-se de uma propaganda que mobiliza um discurso nacionalista independentista:



Figura 3 - Propaganda da Petrobras - 1972

Os dizeres da propaganda, que circulou em 1972: “sem independência econômica não há independência política.” (Artur Bernardes⁴⁷), acompanhado do logo (o mesmo da figura 2) e do dizer: “independência em petróleo” logo abaixo do logo, associados à imagem de uma refinaria, se inscrevem nessa formação discursiva nacionalista e, nesse momento histórico, trata-se de uma formação discursiva nacionalista independentista. Aqui temos uma relação de encadeamento (nominal) que é: independência em petróleo – independência econômica – independência política. Como se, nesta ordem, uma coisa implicasse diretamente na outra, de modo que: *independência em petróleo* leva a

⁴⁷ 12º presidente do Brasil. Mandato: 15/11/1922 a 15/11/1926.

independência econômica que, por sua vez, leva a *independência política*. Em termos de conjuntura política, vale dizer que 1972 faz parte do período de auge da ditadura militar no Brasil, em que o discurso nacionalista anticomunista era forte.

Na década de 1970, sob a alegação de refletir o processo de expansão e a modernização que ocorria na empresa, a Petrobras decide mudar o seu logotipo, uma vez que, segundo consta em seu *site*, “a antiga marca parecia inadequada à nova fisionomia da Petrobras, complexa e diversificada.”⁴⁸ Era a época do “milagre brasileiro” na economia. A proposta era buscar uma integração entre a *holding* (empresa-mãe) e suas subsidiárias, para poder criar uma identidade do sistema Petrobras. Vejamos:



Figura 4 – Segundo logotipo do Sistema Petrobras

Esta nova marca foi aprovada em outubro de 1972. Conforme o *site* da empresa, o losango foi transformado num hexágono-losango buscando obter uma forma mais simples e mais forte. O hexágono remete à fórmula da cadeia do carbono e sua relação com a composição química do Petróleo.

Neste novo logotipo não temos mais as cores verde e amarela que caracterizavam a empresa estatal desde sua criação. Aparece um predomínio do azul e formas mais simples e “modernas” que já não se “colam” tanto no nacionalismo independentista de seu surgimento. O nome Petrobras está fora do losango, embaixo, mas ainda se escrevia com acento agudo. Temos um deslizamento aí em que o losango da bandeira nacional continua presente de algum modo, porém o nome da empresa já não está dentro do losango, mas

⁴⁸ As informações apresentadas aqui podem ser conferidas no Site oficial da Petrobras: Memória Petrobras. http://relacionamento.petrobras.com.br/memoria/minisites/memoria/marca/80_01.html
Acesso em 05/09/2014.

fora, além da mudança na cor, o que produz diferentes sentidos com o novo, que se desliga mais do nacionalismo mais evidente do seu primeiro logotipo, contudo não se descola totalmente porque tem algo do mesmo, algo que permanece, na forma, já que aqui não estamos analisando um enunciado, mas uma imagem com um nome.

Um ano antes, em 1971 foi criado o logotipo para a subsidiária Petrobras Distribuidora, a qual estava sendo criada neste mesmo ano, passando então a existir dois símbolos (logotipos): um para o sistema Petrobras e outro para a Distribuidora. Segundo informa a Petrobras, para ampliar sua participação no mercado e dinamizar as atividades, a empresa contratou, em 1970, o escritório de Aloísio Magalhães, que é o introdutor do design no Brasil, para criar uma marca para ser utilizada especificamente nos postos de serviço.⁴⁹ Vejamos:



Figura 5 - Primeiro logotipo da Petrobras Distribuidora

Nesse momento foi criado então o famoso símbolo BR, que traz as cores da bandeira nacional, além do traço sobre as letras BR, o qual funcionaria como representação das rodovias brasileiras. Este logo foi mais difundido, justamente por ser da Distribuidora, por estar nos postos de combustíveis espalhados pelo Brasil. Vale lembrar que a Petrobras começou a atuar na distribuição, com postos de gasolina, na década de 1960, de modo que estava competindo com a Shell, Texaco, Esso, etc. que eram grandes empresas, muito estabelecidas e conhecidas e que já estavam antes no Brasil, desde 1930, na distribuição de combustível.

⁴⁹ In: http://relacionamento.petrobras.com.br/memoria/minisites/memoria/marca/80_02.html Acesso em: 05/09/2014.

O BR na nova marca da Petrobras Distribuidora vem justamente nesse momento do “milagre brasileiro” em que o governo federal estava construindo as rodovias BRs e, segundo Jorge de Araújo Filho, que chefiou a Divisão de Recursos Informativos e a Assessoria de Imagem Corporativa da empresa, a Petrobras tinha o BR no nome e isso, para ele, era uma dádiva, de modo que isso foi aproveitado e foi colocado o BR na marca e a faixazinha que tem em cima do BR é alusão às BRs rodovias. Assim, foi uma marca que rapidamente recebeu identificação com o país, por parte do público consumidor. Para ele, a marca reflete uma época e é por isso que as marcas envelhecem.⁵⁰

Em 1982 o logotipo com o símbolo BR é redesenhado para se modernizar. A orientação para o desenvolvimento do trabalho, de acordo com a Petrobras, era: “A empresa verde-amarela que deu certo.”⁵¹ E o logotipo passou a ser apresentado assim:



Figura 6 – Segundo logotipo da Petrobras Distribuidora

As cores verde e amarela, como se pode notar, ganham um tom muito mais próximo das que estão na bandeira nacional. O Azul não está mais compondo o símbolo e isto, se levarmos em conta a diretriz de “empresa verde-amarela que deu certo”, não caberia mesmo no novo logo; as letras BR são levemente inclinadas, numa forma mais modernizada que pode dar a ideia de dinamismo, conforme Rafael Rodrigues, o autor do símbolo. Nesse sentido, podemos dizer que não só as marcas envelhecem, como foi dito

⁵⁰ Estas informações podem ser verificadas no Depoimento de Jorge Araujo Filho, no Memória Petrobras: http://relacionamento.petrobras.com.br/memoria/minisites/memoria/marca/80_02_v_jorge.html Acesso em 05/09/2014. Depoimento gravado em 16 de julho de 2007.

⁵¹ In: http://relacionamento.petrobras.com.br/memoria/minisites/memoria/marca/80_03.html Acesso em: 05/09/2014.

acima, mas as letras envelhecem! Há um predomínio do verde e amarelo com o BR em branco, sobrealinhado por uma faixa amarela e a sobrelinha do BR branco fica integrada ao BR. Este símbolo faz um amplo programa de integração visual dos postos da Petrobras. O BR passou a ser muito mais conhecido Brasil afora que o próprio logotipo do Sistema Petrobras (que ficava nos tanques, na perfuração, na parte mais industrial mesmo) e, segundo as pesquisas de opinião realizadas pela empresa, as pessoas identificavam os postos BR com a Petrobras. Daí a Petrobras passa a fazer mais publicidade dos postos, assimilando o BR.

Esta assimilação se formalizou definitivamente em 1994. Vejamos a propaganda em que a Petrobras apresenta a unificação dos símbolos⁵², agora já sem o acento agudo:



Figura 7 – Incorporação do BR no logotipo da Petrobras

Desde a década de 1970 a Petrobras (empresa-mãe) e a Petrobras Distribuidora usavam logotipos distintos. Porém, como a Petrobras era já identificada por meio do símbolo BR que, como vimos, era muito mais difundido entre a população brasileira pelos postos espalhados pelo país (aumentando cada vez mais), enquanto que o símbolo do losango ficava mais restrito às plataformas, refinarias e sedes, a empresa fez uma pesquisa

⁵² In: <http://memoria.petrobras.com.br/acervo/unificacao-dos-simbolos-da-petrobras#foto-destaque-depoimento/0/> Acesso em: 05/09/2014.

de opinião cujo resultado já era o esperado: a aceitação e o reconhecimento do BR era superior ao hexágono-losango. Desse modo, o símbolo BR foi transferido à Petrobras, junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI).⁵³



Figura 8 – Logotipo atual da Petrobras

A incorporação (unificação) do símbolo BR pela Petrobras ocorre justamente num momento em que as discussões sobre a privatização da Distribuidora BR e mesmo da Petrobras estavam vigentes. Segundo José Fantine, que foi diretor comercial e presidente da Petrobras Distribuidora, além de diretor de Abastecimento da Petrobras, “na própria BR, muitos dos antigos não queriam colocar a palavra “Petrobras” na BR, porque a Petrobras era muito atacada com esse negócio do monopólio e por não ser grande produtora de petróleo.”⁵⁴ Ele afirma ainda, neste mesmo depoimento, que se no começo ficava parecendo que a Petrobras era posto de gasolina, “com o tempo a logomarca, a imagem, o símbolo BR aparecendo em tudo quanto é lugar acabaria trazendo esse sentimento de brasilidade”. Vale dizer que neste novo símbolo-logo, a ideia de dinamismo e modernidade afeta também o modo como se apresenta o nome Petrobras, com as letras inclinadas. É o tempo da urgência e da onnipresença (globalização), o tempo da língua de vento, a da propaganda, como diz Orlandi (2013), a propósito de sua análise dos logotipos da IBM.

Em 2002 a empresa cria sua marca internacional:

⁵³ In: http://relacionamento.petrobras.com.br/memoria/minisites/memoria/marca/90_01.html Acesso em 05/09/2014.

⁵⁴ Depoimento, no site Memória Petrobras, de José Fantine que foi diretor comercial e presidente da Petrobras Distribuidora e diretor de Abastecimento da Petrobras. In: http://relacionamento.petrobras.com.br/memoria/minisites/memoria/marca/90_01_fantine.html Acesso em 05/09/2014.



Figura 9 – Logotipo da Petrobras Internacional

No processo de internacionalização da empresa, de implantação e ampliação de sua presença em vários países, foi criado este novo logotipo sob a alegação de que havia muitos entraves para se utilizar o “BR Petrobras” fora do Brasil. Conforme consta no Memória Petrobras, a *British Petroleum*, empresa inglesa do mesmo ramo, entendia que o símbolo BR se assemelhava ao seu, naquele momento um brasão com as letras BP nas cores verde e amarela.”⁵⁵ As duas empresas entraram em acordo e a Petrobras adotou duas versões de sua marca para o exterior: as duas têm o logotipo “Petrobras” em azul, porém uma é sem o “BR”, para países da América do Sul e outra com o “BR” para o restante do mundo. A exclusão do BR na América do Sul implica em questões políticas mais amplas, que não vamos aprofundar aqui, mas que estão ligadas a possíveis reações dos países vizinhos à marca BR, pois BR é Brasil e isto marcaria mais enfaticamente a presença (com interesses econômicos) do Brasil nesses países. Portanto, é um apagamento político marcado por uma relação de poder, que se busca invisibilizar.

2.1.1 A *PetroBrax*: efeitos da internacionalização no nome

Não podemos deixar de mencionar aqui, nessa breve história e análise dos logotipos, a tentativa de mudança do nome Petrobras para *PetroBrax*. O fato ocorreu em 2001, no contexto de internacionalização da marca. A proposta de logotipo era:

⁵⁵ In: http://relacionamento.petrobras.com.br/memoria/minisites/memoria/marca/90_02.html Acesso em: 05/09/2014.



Figura 10 – Proposta de mudança do logotipo para PetroBrax

Segundo relato no *Memória Petrobras*, os autores do projeto *PetroBrax* concluíram que o novo nome seria mais aceito em países de língua inglesa, uma vez que o “xis” ao final da palavra “daria um ar mais moderno e internacional à companhia.”⁵⁶ O nome, como se pode notar, viria junto com um novo símbolo, em forma de chama, ou seja, tratava-se aí de uma reformulação geral da marca Petrobras em que são mantidas as cores da bandeira nacional, mas agora com o predomínio do azul, sem o BR e sem o losango da bandeira.

O projeto gerou polêmica entre os funcionários, organizações e mesmo entre uma parte da população e foi rejeitado. Mexer no nome da Petrobras não é qualquer coisa, uma vez que consideramos que está no imaginário popular brasileiro que a Petrobras é uma empresa estatal, é do Brasil, num certo sentido, dos brasileiros e aí estão os ecos da campanha do “Petróleo é nosso!” sustentando essa relação que a empresa tem com o Brasil e os brasileiros. E *Petrobras* vem justamente de Petróleo Brasileiro. O “Brax” seria menos brasileiro? De fato, nesse contexto de internacionalização, o que se desenhava nos debates em torno da questão, é que se estaria preparando o terreno para a privatização da Petrobras. Não houve discussão com a sociedade brasileira, de um modo geral, sobre esta mudança do nome. Não vamos nos alongar nessa discussão, uma vez que os elementos que a compõem são vários, mas simplesmente queremos mostrar toda essa relação que tem a imagem (o visual) e o nome da marca com as condições sócio-históricas de produção do discurso que as constroem (ou destroem).

⁵⁶ Fonte: http://relacionamento.petrobras.com.br/memoria/minisites/memoria/marca/90_03.html Acesso em: 02/09/2014.

O nome *PetroBrax*, além de ser mais palatável para os falantes da língua inglesa, como se argumentava, poderia também ser usado para expandir melhor sua atuação nos países vizinhos contornando assim a imagem negativa de domínio que o Brasil exerceria sobre países da América do Sul. O fato de não se poder usar o BR nos países da América do Sul, como vimos acima, corrobora esta análise.

2.1.2 A questão do acento no nome Petrobra(á)s

Desde a sua criação em 1953 até 1994 o nome da empresa Petrobras era escrito com acento agudo, seguindo a regra da terminação oxítona em “a” (seguida de “s”): Petrobrás. Quando houve a integração do BR com Petrobras, o acento desapareceu. Não encontramos nada a respeito na exposição sobre a marca no *Memória Petrobras*. No entanto, um dos depoentes, Rodrigo de Andrade Vieira, falando da internacionalização da marca, disse que a Petrobras teve que ficar sem o acento no “a”, exatamente por causa do exterior, “parecia um apóstrofe, como se fosse da *Petróbras*, como o pessoal falava.”⁵⁷ O debate em torno dessa questão traz, de um lado e de outro a questão das regras gramaticais de uma língua e a regra de que nenhuma sigla é acentuada na língua portuguesa. Mas também extrapola isto.

Por meio de um esclarecimento dado no *site* da FNP (Federação Nacional dos Petroleiros) a um comentário feito por alguém que questionava a insistência no uso do acento, eles respondem começando pela defesa da regra gramatical do português, que pede o acento nesse caso e seguem apresentando a motivação política da insistência no uso do acento, do modo como era antes. Eles sustentam que a decisão de retirar o acento em 1994 “contrariou todas as regras ortográficas do português por uma razão simbólica: a internacionalização da companhia, que na época tinha como manifestação nefasta o neoliberalismo e a tentativa de privatização no governo FHC.” E retoma a questão do *PetroBrax* para isso. Segundo a FNP, escrever “Petrobrás” com acento significa “defender a verdadeira Petrobrás, a Petrobrás que queremos: 100% Estatal e com o Monopólio Estatal do Petróleo.”⁵⁸

⁵⁷ Arquiteto, trabalhou na Área de Comunicação até se aposentar em 1995. Fonte: http://relacionamento.petrobras.com.br/memoria/minisites/memoria/marca/90_02_rodrigov.html Acesso em 11/09/2014.

⁵⁸ In: <http://fnppetroleiros.org.br/?p=3507>. Acesso em 05/09/2014.

Nesse sentido, a Juventude Petroleira, que é parte da FUP (Federação Única dos Petroleiros) também defende a manutenção do acento no nome Petrobras. Para eles “um simples acento ou um erro de grafia como alguns acreditam tem na verdade um cunho essencialmente ideológico”. A FUP voltou a acentuar Petrobras em fevereiro de 2002, após decisão conjunta com os sindicatos de petroleiros. O argumento utilizado por eles também se pauta no processo de internacionalização da Petrobras, na proposta do nome *PetroBrax*, lembrando que na língua inglesa não existe acento. Para eles:

Ao pé da letra, Petrobrás não é sigla e sim um siglema, por ser formado pelas sílabas iniciais de Petróleo Brasileiro e não pelas letras – PB. Portanto, um siglema é uma palavra e como tal deve seguir as normas cultas do português. Petrobrás é oxítona terminada em as, logo deve ser acentuada. Assim como Eletrobrás e Radiobrás, ou ainda Nestlé, que, apesar de ser uma marca internacional, não perdeu a identidade da língua.⁵⁹

Nesse sentido, para eles, “Petrobrás” com acento se diferencia ideologicamente da Petrobras sem acento. A primeira se refere à Petrobras 100% pública e estatal, com compromisso social. A segunda é a do mercado, a que “aplauiu o fim do monopólio” entre outras coisas.

De nossa parte, optamos por utilizar o nome da empresa sem o acento, não por uma questão ideológica de aliança com a empresa, até porque a aliança seria com os que defendem a *Petrobrás* com acento, mas porque nossa questão não se põe por este caminho, neste trabalho, de modo que fazemos referência sempre à Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras, a empresa tal como ela existe hoje, tendo o discurso praticado por ela como nosso objeto de análise. No entanto, é preciso dizer que esta questão do acento marca uma relação conflituosa com o discurso da organização e permite visualizar o que seria o “mau sujeito”. A queda do acento se dá no momento mais forte da internacionalização da empresa e essa internacionalização atinge a língua. Desse modo, é interessante salientar que na grafia da palavra mesmo se marca um lugar de conflito. A questão do acento agudo tensiona o discurso, trabalha na contradição. Assim é marcada na palavra a tensão em torno da grafia.

⁵⁹ Ver artigo “Nossa Petrobrás é com acento agudo, sim!” In: <http://juventudepetroleira.wordpress.com/2009/07/23/nossa-petrobras-e-com-acento-agudo-sim/> Acesso em 02/09/2014.

2.2 O nacionalismo marca e desmarca a marca *BR Petrobras*

Retomando mais uma vez os textos da exposição sobre a marca da empresa no *Memória Petrobras*, trazemos um fragmento de texto que está na abertura da exposição virtual:

Mais do que um mero símbolo, a marca representa a identidade de uma empresa, a essência da imagem que ela quer passar ao público. No caso da Petrobras, a história da marca reflete a história da empresa. Essa, por sua vez, é parte da história do Brasil.⁶⁰

Essa é justamente uma questão que se põe para nós desde o início: como se inscreve a história da Petrobras na história do Brasil e vice-versa? Que deslocamentos podem ter ocorrido aí, considerando fundamentalmente o nacionalismo da época da criação da empresa? Ao tratar sobre o valor da marca, a Petrobras diz que a história de uma empresa caminha em paralelo à de sua marca. Considerando isso, a própria empresa afirma que tem cada vez mais consciência da importância de sua marca e reconhece que não se trata simplesmente de um símbolo gráfico, mas da “representação de sua imagem e de seus valores: uma empresa brasileira de sucesso, que alia o avanço tecnológico à responsabilidade social e ambiental.”⁶¹

É bastante pertinente esta citação para o que estamos procurando mostrar com nossa análise. Embora os dizeres da empresa se sustentem num certo discurso nacionalista, que está no imaginário da população brasileira de que a Petrobras é do Brasil, é uma estatal forte, de sucesso, a “verde-amarela que deu certo”, como vimos acima, quando se fala da sua imagem e dos seus valores não há marcas no discurso que convoquem esse discurso nacionalista do seu início, já que o que está em relevo é: “empresa brasileira de sucesso” ou a “verde-amarela que deu certo” que não é o mesmo que dizer “empresa nacional”, de

⁶⁰ In: <http://relacionamento.petrobras.com.br/memoria/minisites/memoria/marca/index.html> Acesso em 02/09/2014.

⁶¹ Fonte: http://relacionamento.petrobras.com.br/memoria/minisites/memoria/marca/90_04.html Acesso em: 02/09/2014.

modo que há um deslocamento importante aí. Além disso, colocar em destaque que ela é uma empresa que “alia o avanço tecnológico à responsabilidade social e ambiental” é o próprio discurso da mundialização funcionando. Desse modo, trata-se do imaginário empresarial do que seria o “nacionalismo” na Petrobras e a adequação ao discurso da mundialização, pela história da sua marca.

Ainda com relação ao seu logo atual, vale destacar que, considerando as mudanças por que passou, ele ainda continua fazendo referência a uma representação nacional na imagem, com as cores verde e amarela, características da bandeira do Brasil, mobilizando ainda, essa memória discursiva do nacionalismo, do “nosso petróleo”. Mas, uma questão que se coloca, como dissemos, é: *como e por que* se mantém ainda hoje essa representação pretensamente nacionalista no discurso se a empresa já não é mais a estatal monopolista?



Figura 11 - Logotipo atual da Petrobras

Nesse logo, as cores, a ligação das siglas, funcionam como um efeito de sustentação para: “BR (Brasil), Petrobras”, de modo que se pode ver isso como um aposto, ou seja, uma coisa é a outra, Brasil é Petrobras e Petrobras é Brasil, como um equívoco de que são a mesma coisa. O efeito é como se a Petrobras especificasse, individualizasse o que é o Brasil. A questão é que, pela materialidade mesma do logo, podemos dizer que a relação do BR com as duas sobrelinhas branca e amarela (o traço) produz um equívoco, no imaginário, o de que: Brasil e Petrobras são a mesma coisa. A sobrelinha branca funciona como um traço de união que “cola” a empresa ao Brasil e vice-versa. O traço em cima do BR tem um efeito de fechamento, de determinação e identifica o enunciado “BR Petrobras”, já caracterizado como discurso. Está, assim, constituindo também a produção desse equívoco. O traço dá à palavra *BR* uma força identificadora, quando pensamos em termos de

propriedade discursiva. O traço é um elemento identificador e está aí uma marca forte da historicidade, ou seja, é dessa forma como esse traço posto no logo é muito significativo. Além do efeito de sentido do funcionamento de aposto aqui, podemos dizer que há o efeito de uma justaposição em *BR Petrobras*, de modo que é formada uma nova palavra, por justaposição, que tem um significado próprio. Esta relação de justaposição só pode ser pensada a partir do equívoco produzido, conforme afirmamos acima. Na relação parafrástica que estabelecemos, colocando a vírgula em *BR (Brasil), Petrobras*, podemos dizer que a vírgula funciona como um “e” (junção de Brasil país e Petrobras empresa). Em *BR Petrobras*, embora não haja uma negação: o petróleo não é nosso, não está dito também que *o petróleo é nosso!* E isso marca o equívoco. A Petrobras é brasileira. Não é o Brasil (os brasileiros) que é Petrobras, é a empresa petroleira que é brasileira. Então o “e” é o que liga e o que desliga também. E o traço, como elemento identificador, nos possibilita essa compreensão.

Pela equivocidade mesma da formulação do logotipo, podemos dizer também que o efeito dessa ligação evoca sentidos do discurso da campanha “O petróleo é nosso!”, funcionando como um efeito de sustentação para o discurso propagandístico atual, que, pela deriva dos sentidos, passa do nacionalismo estatal (monopolista) para um certo tipo de nacionalismo, se assim podemos dizer, que é essa *brasilidade*. Se pensarmos nos logos analisados, vemos que há derivas de sentido, pois surgiu antes: “O petróleo é nosso!” como um enunciado fundador, como uma enunciação afirmativa, declarativa e as propagandas vêm se sustentando nesse enunciado fundador afirmativo. *BR Petrobras* pode ser lido como uma afirmativa de que o Brasil é Petrobras. Trata-se assim de um enunciado fundador que produz imagens enunciativas que sustentam os dizeres das propagandas, conforme vimos, como derivas dele e, nas/pelas derivas tem o mesmo, mas tem também o diferente. Nesse sentido, Orlandi (2003), retomando o princípio discursivo de que os sentidos não têm origem, não pertencendo de direito a lugar nenhum, o relaciona com a afirmação de que as ideias não têm lugares absolutos. Assim, não há ideias “fora de lugar”, elas não têm um, mas muitos lugares. Há uma história de constituição dos sentidos e não uma essência deles. Para a autora:

Não se trata, pois das ideias estarem fora de lugar. O fato é que na constituição dos sentidos eles podem sofrer um deslizamento, um processo de transferência que faz com que apareçam como deslocados. A

isto é que chamamos *transfiguração*. Sem ponto original, mas jogando o jogo da diferença, da cópia, da simulação. (Ibidem, p. 7)

A organização dos sentidos, conforme a autora, é trabalho ideológico. Nesta análise, procuramos explicitar os deslizamentos de sentido produzidos pelo discurso da empresa, pelo processo discursivo, a partir da análise da reformulação sucessiva dos logotipos de sua marca: que parte do losango, o qual faz a representação da estatal, do monopólio do petróleo brasileiro até o abandono dele, passando por um processo transitório que vira um hexágono com um losango dentro, e finalmente exclui-se o losango para incorporar o BR.

Com isso temos elementos para compreender esse caminho que vai do nacionalismo independentista (identificado, na marca, pelo losango da bandeira nacional) à mundialização (identificado, na marca, com a incorporação do BR), ou melhor, à internacionalização de uma estatal que se tornou uma empresa de origem brasileira, multinacional, para disputar no mercado mundial e esta é a relação predominante. É do processo de produção dos sentidos que estamos falando, ou seja, como a conjuntura histórica da mundialização está marcada no próprio nome-marca da empresa. Se tínhamos no início “sem independência econômica não há independência política” (ver figura 5), hoje os efeitos de sentido deste enunciado deram lugar a outros, o da “integração internacional”, isto é, uma empresa multinacional que concorre no mercado internacional, onde a independência econômica do país já não tem sentido, uma vez que o lucro dos acionistas da empresa é o que predomina. O que temos aqui, sem dúvida, é um processo de significação, que pode ser compreendido pelas suas derivas, declinadas pelo mercado, do par *empresa-nacional-estatal-monopolista* e *empresa-multinacional-economia mista*.

Os discursos fundadores funcionam como referência básica no imaginário constitutivo de um país, no que diz respeito à sua história, conforme Orlandi (ibidem). Esta relação está posta aqui de algum modo, pelos/nos efeitos ideológicos, como por exemplo, quando temos a reação popular com relação à mudança de nome da Petrobras, para *PetroBrax* e mesmo da perda do acento no nome. Não é no enunciado em si, mas na sua historicidade que podemos identificá-lo como um enunciado fundador. Falamos da historicidade na análise de discurso tal como formulada por P. Henry (1994): os fatos reclamam sentidos e então temos a historicidade. E, segundo o mesmo autor (2003), na sua

globalidade, a questão do sentido só pode permanecer aberta. É uma questão sobre a qual só é possível tomar posições e não fechá-la, uma vez que ela deriva da reflexão filosófica.

E, para finalizar esta parte, pensamos o nome *BR Petrobras* como uma palavra-discurso, tal como elabora Orlandi (2013a e 2013b). Antes, se tomamos a palavra-nome *Petrobras* temos um siglema (mais do que uma *palavra-valise*⁶²), pois trata-se de uma aglutinação por redução, sendo uma espécie de sigla que adota uma forma própria da língua na qual foi originada e tem um caráter de palavra. É uma sigla em forma de lema, uma palavra inteligível a qual se refere o siglema⁶³. Temos: Petróleo (Petro) Brasileiro (Bras). Mas nos colocamos a questão de pensá-la como palavra-discurso: *BR Petrobras*, uma vez que ela constitui um determinado imaginário. Isso, pelo efeito do aposto que analisamos acima, fica posto. O Brasil é a Petrobras (e a Petrobras é o Brasil?). Então Petróleo Brasileiro deriva para petróleo do Brasil (dos brasileiros? do Estado?), afinal, o petróleo é (ou era?) nosso! Mas, de qualquer forma “o petróleo **tem que** ser nosso!” (palavra de ordem utilizada atualmente por movimentos sindicais e populares contrários à política de privatização da Petrobras). Essas palavras, combinadas, trazem a memória do que é a história do Petróleo no Brasil e do que ainda pode ser. Elas estabelecem um lugar de filiação na rede de sentidos evocados por essas palavras.

Nos termos de Orlandi, as palavras-discurso espremem os sentidos filiados a uma rede de memória que, quando formulados, atualizam os sentidos, no caso aqui, de empresa estatal, “a verde-amarela que deu certo”, a empresa com responsabilidade social e ambiental (discurso da mundialização) e não podemos deixar de dizer, a partir dos recentes escândalos de corrupção na empresa, que estes sentidos (de burocracia corrupta) são também espremidos aí nessa palavra-discurso. Um exemplo, recente também, para pensarmos uma palavra-discurso do modo como estamos analisando aqui, é a palavra-nome FIFA. Nas manifestações de junho de 2013 pudemos ver em vários cartazes a “exigência” de padrão-FIFA (entendido como algo que é bom, que tem qualidade) para o transporte, a

⁶² Palavra-mala (*mot-valise*): palavra ou morfema que faz uma fusão de duas palavras em que geralmente uma perde a parte final e a outra a inicial. Frequentemente essas palavras são neologismos. (Wikipedia). “Mot-valise” é um termo criado por Grésillon, A. *La Règle et Le Monstre: le Mot-Valise: Interrogations sur la langue, a partir d'un corpus de Heinrich Heine*. Max Niemeyer Verlag, Tübingen, 1984.

⁶³ Definição de siglema conforme o Dicionário inFormal. In: <http://www.dicionarioinformal.com.br/siglema/> Acesso em 16/09/2014.

educação, a saúde, etc. Para Orlandi (ibidem) a palavra-discurso é acumulação simbólica de diferentes materiais significantes.

3. ALGUNS ELEMENTOS TEÓRICOS PARA A COMPREENSÃO DO NACIONALISMO

Estamos falando da presença do discurso nacionalista no discurso publicitário da Petrobras, conforme vimos, mas poderíamos nos apropriar de outra nomeação, como *brasilidade*, por exemplo, que pode ser um modo muito particular de tratar a questão do discurso da Petrobras, pelas relações de identificação que são mobilizadas nas propagandas, sobretudo as atuais. Dessa maneira, evitaríamos uma possível confusão com o conceito de nacionalismo a partir da ideia de Estado-Nação e do que implica toda a discussão da formação dos Estados Nacionais, etc. Vale dizer que, durante o meu estágio de doutorado na França, me foi questionado esse modo de tratar a questão, ou seja, houve uma reação com relação ao uso da palavra-conceito nacionalismo, já que para eles (os franceses) o nacionalismo carrega os sentidos (fortes) de Estado-Nação. Mas, é preciso compreender que, para nós, do outro lado do Atlântico, de um país que foi colonizado, há outros sentidos possíveis que vão contornando o que seja nacionalismo e isso deve ser levado em conta. É o que buscamos mostrar no ponto anterior.

A questão do nacionalismo tem sido discutida por alguns autores na história, nas ciências sociais, na filosofia e também na linguística. Orlandi (2010), tratando do tema língua e nação, coloca que estas são noções carregadas de ambiguidades, de contradições, de equívocos e são datadas. Conforme ela afirma: “E vemos a palavra nação servindo a uma variedade de argumentos bastante ampla quando se tenta instrumentalizá-la em relação a noções como a de cultura, de estado, de povo etc.” E continua:

Assim como também para nação sempre a pensamos face a suas determinações: uma concepção romântica de nação, uma concepção positivista de nação, uma concepção iluminista de nação, uma concepção burguesa, moderna (Estado-nação) de nação. E vemos então que a noção de nação e de língua é lugar de muitas discussões, e poucas precisões. (ORLANDI, 2010)⁶⁴.

⁶⁴ Citação da versão eletrônica do *site* da revista, sem número de páginas.

Nesse trabalho, a autora analisa as definições que Renan e Fichte atribuem ao conceito de nação e chega, a partir disso, a falar sobre dois modelos de sociedade: o americano e o prussiano, relacionados ao pensamento dos autores por ela analisados. Uma análise discursiva, da perspectiva da história das ideias é o que a autora faz em tal trabalho pensando as noções de língua e nação, apontando paradoxos e contradições interessantes nos pensadores em questão. Ela aponta como se movimentam as concepções na relação contraditória entre Renan e Fichte, entre Alemanha e França e, sendo um francês e outro alemão, se fala da concepção francesa e da concepção alemã de nação, de modo que é envolvida a própria teoria no fato da nação enquanto tal, conforme a autora. Em Renan e Fichte, a questão política fundamental é a de que se disputava o pertencimento da Alsácia-Lorena à França ou à Alemanha. Essas eram uma das condições de produção de sentidos da nação; sempre atados à concepção europeia de Estado-nação.

Na sequência ela analisa a noção de nação fazendo uma discussão com Hobsbawm, o qual afirma que o século XIX é o século de construção das nações, porém é no período de 1968-1988 que se estuda mais o que é nação. Mas antes de apresentarmos essa discussão, é importante dizer que nos interessa aqui apontar elementos para a definição de nação para compreender teoricamente o nacionalismo. Ao retomar Hobsbawm, particularmente sua obra “Nações e Nacionalismo desde 1780” ([1990], 2008), Orlandi apresenta a formulação acerca do que o autor propõe como hipótese inicial para distinguir uma definição *a posteriori* de nação (uma definição prospectiva), a que conceitua nação a partir do nacionalismo:

Nacionalismo significando 1. Um princípio que sustenta que a unidade política e nacional deve ser congruente; 2. A nação é uma entidade social originária e imutável, mas, ao contrário, ela pertence exclusivamente a um período particular e histórico recente. Só se torna entidade se relacionada ao Estado moderno, Estado-nação. O nacionalismo vem, assim, antes das nações. As nações não formam os Estados e os nacionalismos, mas sim o oposto; 3. A questão nacional, segundo os marxistas, está situada na intersecção da política, da tecnologia e da transformação social. Não são só uma aspiração, mas resultam de um contexto de estágio particular de desenvolvimento econômico e tecnológico (ex: línguas padronizadas nacionais, faladas ou escritas, só são nacionais dada a imprensa e a alfabetização em massa). (ORLANDI, 2010).

Assim, considera-se que o nacionalismo é que forma a nação, que precede a nação e não o contrário. E a autora cita então os três elementos que, para Hobsbawm, são claros:

1. As ideologias oficiais de Estados e movimentos não são orientações para aquilo que está nas mentes de seus seguidores e cidadãos.
2. Não podemos presumir que, para a maioria das pessoas, a identificação nacional – quando existe – exclui ou é superior ao restante do conjunto de identificações que constituem o ser social (o social acima). Ela é combinada com outras.
3. A identificação nacional pode mudar e deslocar-se no tempo. (Ibidem).

Ao relatar as fases do desenvolvimento desigual da consciência nacional entre os grupos e regiões sociais de um país, que o historiador apresenta, Orlandi chama a atenção para uma afirmação que será por ela problematizada. Hobsbawm afirma que tal desenvolvimento passa por três fases. E a passagem da fase 2 para a fase 3 que consiste em passar de militantes da ideia nacional com programas políticos em torno dessa ideia a programas nacionalistas que têm sustentação das massas é muito importante na cronologia dos movimentos sociais. Isso ocorre algumas vezes antes da criação de um Estado Nacional (ex. da Irlanda), e ocorre muito mais depois, como consequência da criação do Estado Nacional, conforme afirma o autor. Porém, para ele, “no terceiro mundo isso não ocorre nem mesmo então”. É esta afirmação que a autora questiona, argumentando, a partir de João Ribeiro, considerando seu estudo sobre a língua nacional, que a independência e separação do Brasil abriu um curso divergente entre o vernaculismo português e o americano (nosso vernaculismo, conforme Orlandi). “Antes a vernacularidade era só dos portugueses. Essa é a consequência da entrada do político, da noção de Estado, no período da nossa gramatização da língua brasileira.” (Ibidem).

Então, é por esta via que a autora vai questionar a afirmação de Hobsbawm, a de que no terceiro mundo não ocorreria a passagem da fase 2 para a fase 3. O questionamento é sustentado a partir do que ela traz de João Ribeiro para a discussão de língua e nação, mostrando que sim, passamos da fase 2 para a fase 3 antes da criação mesma do Estado e isso será acelerado com sua criação. Não há, de acordo com a autora, paralelismo entre o que afirmam os autores europeus e o que se passa no Brasil, um país de colonização. “E isto se deve ao fato de que os sentidos do político, do Estado, da nação, deste lado do Atlântico, não são os mesmos que estão sendo gestados na Europa, neste momento da

história.” (Ibidem). E mostra que nossa posição, de reivindicar uma língua nossa no século XIX ou mesmo hoje, não deriva do romantismo alemão, nem do individualismo democrático moderno de Renan.

Trouxemos essa discussão aqui justamente porque contribui para o nosso interesse no (num) discurso nacionalista, não pensado no sentido de uma gênese do nacionalismo, mas de um funcionamento e seus efeitos de sentido historicamente possíveis. O que queremos dizer é que é preciso pensar na noção de nacionalismo como algo que não é “natural”, pois como aparece muitas vezes no discurso dominante (ideologia dominante), há um sentido já-dado, pronto, como algo que todo mundo sabe. Com o texto de Orlandi pudemos pensar nessa questão pelas noções de língua e nação.

Nesse sentido, retomaremos Hobsbawm para problematizar mais uma questão a propósito do nacionalismo. Ele afirma:

A ‘nação’, hoje, visivelmente, está em vias de perder uma parte importante de suas velhas funções, nominalmente aquela da constituição de uma ‘economia nacional’ confinada territorialmente, que formava, ao menos nas regiões desenvolvidas do mundo, um bloco estabelecido na ‘economia mundial’ mais ampla. Desde a Segunda Guerra Mundial, mas especialmente desde os anos 60, o papel das ‘economias nacionais’ tem sido corroído ou mesmo colocado em questão pelas principais transformações na divisão internacional do trabalho, cujas unidades básicas são organizações de todos os tamanhos, multinacionais ou transnacionais, e pelo desenvolvimento correspondente dos centros internacionais e redes de transação econômica que estão, para fins práticos, fora do controle dos governos dos Estados. (HOBBSAWM, 2008, p. 206).

E, quanto ao nacionalismo, Hobsbawm afirma que hoje ele reflete algo como a crise do programa e da ideologia leninista-wilsoniana, a qual é devida ao seu fracasso político e à grande redução da relevância da “nação” e do “Estado-nação” para a estrutura econômica e política. Para ele, o nacionalismo não é nada sem a criação dos Estados-nações e coloca que um mundo de tais Estados, se se pensa na atualidade, adequando-se aos critérios de nacionalidade étnico-linguísticos, não é hoje uma probabilidade viável. Ele conclui afirmando que isso tudo não quer dizer que o nacionalismo hoje não seja muito proeminente na política, ou ainda que haja menos nacionalismo do que havia antes.

O que eu argumento, mais propriamente, é que apesar de sua proeminência, o nacionalismo é, historicamente, menos importante. Não é mais, como antes, um programa político global, como se poderia dizer que foi nos séculos XIX e início do XX. É, na maior parte, um fator complicador, ou um catalisador para outros desenvolvimentos. Não é implausível apresentar a história do mundo eurocêntrico do século XIX como aquela da ‘construção das nações’, assim como fez Walter Bagehot. Nós ainda apresentamos dessa maneira a história dos principais Estados europeus da Europa, depois de 1870, como no título da obra de Eugene Weber, *De camponeses para franceses*. Estaria alguém inclinado a escrever a história do final do século XX e do início do século XXI em tais termos? Parece improvável. (Ibidem, p. 214).

Para Hobsbawm, “nação” e “nacionalismo” não são mais termos adequados para descrever as entidades políticas tomadas por tais termos e também não servem mais para analisar sentimentos que foram descritos uma vez por essas palavras⁶⁵. As pessoas descrevem suas identidades, segundo o historiador, não só pelo “ser” inglês, etc., mas também por muitas outras formas. Para ele, o fato de muitos historiadores estarem fazendo progressos no estudo das nações e nacionalismo implica que o fenômeno já passou do seu apogeu. Ao que ele conclui: “A coruja de Minerva que traz sabedoria, disse Hegel, voa no crepúsculo. É um bom sinal que agora está circundando ao redor das nações e do nacionalismo.” (Ibidem, p. 215). Perguntamo-nos se aqui não estaria sendo deixada de lado a fase 3 que o próprio autor descreveu? Pois o nacionalismo se altera no tempo e no espaço (na história). Se num momento ele pode deixar de ser um fator político importante, em outro momento pode voltar a sê-lo. Nesse sentido, a mundialização produz uma alteração conjuntural na estrutura e não necessariamente uma transformação estrutural da base das economias nacionais. A economia é mundializada, mas continuam a existir as fronteiras e os Estados nacionais.

Considerando esses acontecimentos históricos, buscamos compreender a presença (insistente?) do discurso nacionalista e os efeitos que ele produz na atualidade, pensando no discurso propagandístico da Petrobras. O que estaria sendo elidido em tal discurso, o que estaria sendo posto *como* evidência? Não é, evidentemente, um acaso a presença do discurso nacionalista nas propagandas da maior empresa estatal do Brasil. Que sentidos históricos a permanência dele traz? E o novo, o diferente que se acrescenta, se mistura, o

⁶⁵ Alguns fatos recentes podem colocar questões a esse argumento de Hobsbawm, como o fortalecimento da direita nacionalista na Europa, a atual divisão da Ucrânia e o recente plebiscito escocês nos parece sugerir que o “nacionalismo” está se fortalecendo (conjunturalmente) enquanto fator político.

desloca em que? E por que “tem” que ser dessa forma, ou seja, ainda é preciso, ou ainda é interessante mobilizar o nacionalismo ou o “sentimento nacionalista”, já que se trata de propaganda? Se pensarmos no que afirma Hobsbawm, na década de 1950 fazia mais sentido o nacionalismo (para nós, uma formação discursiva nacionalista); já no século XXI isso não teria tanta força, por essa perspectiva, uma vez que o nacionalismo está em declínio haja vista o processo de mundialização.⁶⁶ Pelas análises a seguir, apontaremos mais alguns elementos que tocam nesta problemática.

3.1 Deslocamentos no/do discurso nacionalista da Petrobras: a relação com a mundialização

Considerando o que já apresentamos no capítulo III (item 1.2) sobre o discurso da mundialização, buscaremos explicitar algumas relações que tem a mundialização com o nacionalismo. Isso interessa, tendo em vista o que diz Hobsbawm, para quem, com o avanço da mundialização, o Estado nacional e, principalmente a economia nacional, entram numa época de declínio histórico. Haveria, dessa forma, uma contradição entre as forças produtivas internacionais e os aparatos estatais nacionais. No entanto, como veremos na análise de algumas propagandas, a questão do ou de um certo discurso nacionalista vai além dessas determinações.

Diante disso, podemos pensar, nos nossos termos, que a mundialização produziu certos deslocamentos no discurso nacionalista, de modo que antes a relação identitária Estado/Nação era central e, com a mundialização, essa relação é ressignificada de outros modos, como por exemplo, a força que toma a identidade cultural nacional, é o caso da *brasilidade*, por exemplo.

Em termos de acontecimento histórico, temos que, no Brasil, sobretudo na década de 1990, esse deslocamento se mostra com os governos neoliberais e, especificamente, na

⁶⁶ Não é o caso aqui de estendermos tal discussão para outros objetos discursivos, mas seria interessante pensar por que lideranças políticas latino-americanas (Chávez, Morales, etc.) se identificam com o discurso nacionalista e buscam os “heróis nacionalistas”. Essas lideranças aproximam-se mais de um discurso *nacionalista latino-americano* do que propriamente *nacionalista clássico*, pois se trata de uma América Latina enquanto nação, o que gera uma importante diferença entre o nacionalismo europeu e o latino-americano.

Petrobras com a lei de 1997 do fim do monopólio da exploração do petróleo. Nesse sentido, estes acontecimentos participam dos deslocamentos a que nos referimos, os quais vão impactar numa formação discursiva nacionalista pela qual a empresa é falada.

Dessa forma, é possível dizer que, conforme vimos na análise acima da Figura 5, havia, no início da Petrobras, um discurso nacionalista independentista bem marcado, porém foram sendo produzidos deslocamentos nesse discurso pelas derivas de sentido e isso pode ser visto na contínua reformulação do logotipo da empresa, por exemplo. É preciso dizer que, mesmo considerando as diferenças na noção de nacionalismo, admitindo que há diferenças políticas, que tem a ver com diferenças históricas, quando se pensa esta noção a partir de um país marcado pela colonização, estamos considerando que há uma diferença entre nacionalismo e brasilidade. Mas a *brasilidade* pode ser pensada como um aspecto do nacionalismo, em que o cultural é predominante. Isso marca que *brasilidade* é sujeita a equívoco, sendo que em determinadas condições pode ser pensada como nacionalismo, como por exemplo, quando aparece, sintomaticamente, a palavra *país* junto com Brasil, conforme veremos na análise da propaganda intitulada *Marca e Futuro*, no item 5 neste capítulo, a qual é vinculada ao *slogan* do governo federal: “Brasil, um país de todos”, o qual também apresenta essa relação entre as palavras “país” e “Brasil”.

Continuaremos, nesse sentido, analisando esse processo discursivo tomando agora propagandas mais recentes, especificamente duas que são produzidas na conjuntura de descoberta do pré-sal.

4. NOSSO PETRÓLEO, SUA PETROBRAS: OS DESLIZAMENTOS DE SENTIDOS NO PROCESSO DISCURSIVO

A propaganda que será analisada trata da venda de ações da Petrobras. Para uma análise discursiva dessas propagandas é preciso ter em conta que há marcas materiais que são relevantes para um estudo interpretativo/discursivo dos efeitos de sentidos que são produzidos. Na perspectiva da análise de discurso, entendemos que essas marcas reúnem forma e conteúdo e elas, em si, não são o foco do interesse do analista, conforme Orlandi (2007a), mas o que interessa “é o modo como elas estão no texto, como elas “encarnam” no discurso. Daí o interesse do analista pela forma-material que lhe permite chegar às propriedades discursivas.” (Ibidem, p. 90).

Desse modo, a posição materialista implica em analisar a materialidade do discurso e do sentido, de maneira que o sentido de uma palavra ou de uma expressão não existe em “si mesmo” conforme Pêcheux (1995). Ou seja, não existe em sua relação transparente com a literalidade do significante. Assim, o sentido é sempre entendido como “relação a” (CANGUILHEM, 1990; *apud* PÊCHEUX 1994)⁶⁷, sendo produzido em uma formação discursiva ou outra.

É importante se atentar para os diferentes materiais que compõem o *corpus* desta tese, de modo que há uma diferença mais geral a ser considerada que tem a ver com a circulação dos materiais. As propagandas são direcionadas a um público muito mais amplo (externo), embora os trabalhadores da empresa estão também incluídos nesse público, diferente dos materiais de comunicação internos, como os dos cursos de formação ou programas de gestão, que têm circulação mais restrita (fundamentalmente para os trabalhadores da empresa). Mas, ambos constituem o que chamamos de comunicação institucional.

Vejamos a propaganda⁶⁸:

⁶⁷ G. Canguilhem, *Le cerveau et la pensée*, Cours Publics de MURS, 20 de fevereiro de 1990, p. 1 ; *apud* Pêcheux, M. Ler o Arquivo Hoje. In : Orlandi, E. (org.) *Gestos de Leitura* – da história no discurso, Campinas : Editora da UNICAMP, 1994.

⁶⁸ Este informe publicitário foi veiculado no Jornal *Metro* (impresso), de 08 de setembro de 2010.



A Petrobras
é a empresa de todos
os brasileiros.
E quer ser cada vez
mais a sua Petrobras.

A Petrobras está realizando uma oferta pública de ações. Procure uma corretora ou banco credenciado e informe-se. O período de reserva é de 13 a 22 de setembro de 2010. Você investe na Petrobras. Ela investe no desenvolvimento do País. Investe em você.

Petrobras. Cada vez mais a sua Petrobras.

Este material publicitário é meramente informativo. Antes de investir em ações da Petrobras, leia cuidadosamente o Prospecto e o Formulário de Referência, disponíveis nos sites www.petrobras.com.br/ri e www.cvm.gov.br, em especial a seção "Fatores de Risco".

BR PETROBRAS

O DESAFIO É A NOSSA ENERGIA

www.petrobras.com.br/ri

Figura 12 – Propaganda de venda de ações da Petrobras

Esta propaganda foi veiculada a partir da divulgação da descoberta, pela Petrobras, do pré-sal (conjuntura da descoberta e das “políticas” para o pré-sal). A caixa de vidro, que é uma espécie de aquário que o garoto-propaganda está segurando “é o pré-sal”. Mas, de início, interessa analisar especificamente o enunciado que aparece, exatamente da mesma forma em diferentes imagens da “mesma” propaganda⁶⁹, as quais não trouxemos aqui, uma vez que nosso interesse se centra na análise do enunciado:

“A Petrobras é a empresa de todos os brasileiros. E quer ser cada vez mais a sua Petrobras.”

Esta formulação é marcada por uma quebra, pois o primeiro enunciado é uma afirmação em que o sujeito não está diretamente marcado, é algo do conhecimento de todos, “universal”, uma constatação: “A Petrobras é a empresa de todos os brasileiros”. No segundo enunciado da formulação, existe algo que é bem característico do discurso publicitário, de maneira geral, que é esse direcionamento ao interlocutor, buscando envolvê-lo e persuadi-lo de algum modo, por isso este uso de uma expressão volitiva como “A Petrobras (...) *quer ser* cada vez mais...”. Este aspecto linguístico foi analisado por Brandão (1998) quando a autora analisou o enunciado “A Petrobrás quer conversar com 120 milhões de brasileiros e faz questão que você seja o primeiro”. Este era o enunciado que encabeçava a campanha “Petrobrás. A luta continua.” de 1979. Depois de alguns anos essa estratégia publicitária continua a ser praticada e a exercer seus efeitos, como se pode notar.

Uma paráfrase possível seria: ela é de todos, **mas** compre sua parte. Ela ser de “todos os brasileiros” mobiliza os sentidos de público (de pertencer ou ser de acesso de todos, no caso, ser uma empresa do Brasil), porém, “ser cada vez mais a **sua** Petrobras” mobiliza os sentidos de privado, de individual, no sentido de propriedade mesmo. Você compra ações, você adquire ações, elas passam a ser propriedade de quem comprou. Dessa forma, esse discurso se constitui por um equívoco, de modo que, por esta análise inicial, é

⁶⁹ Esse mesmo enunciado “A Petrobras é a empresa de todos os brasileiros. E quer ser cada vez mais a sua Petrobras.” É a chamada da propaganda de venda de ações. Ele foi associado a diferentes imagens, como por exemplo, de uma mulher jovem mostrando uma usina nova para explorar o pré-sal, etc.. Nós trouxemos apenas uma delas.

possível ver os efeitos de sentido do público e do privado numa mesma formulação, num funcionamento contraditório.

Esse enunciado é o que está em destaque nessa propaganda e, logo abaixo, também num certo lugar de destaque, aparece uma retomada dele reduzido justamente à segunda parte:

“Petrobras. Cada vez mais a sua Petrobras.”

A insistência no “cada vez mais a **sua** Petrobras” nos faz também insistir nesta análise que pode ser pensada em termos de que relações de sentidos são estabelecidas entre o público e o privado, considerando as relações de forças. Ela é de todos, mas quer ser cada vez mais “sua”, de modo que ao ser mais “sua” ela será menos de “todos”. Se a Petrobras é “sua”, você também é “dono” dela, pelas ações. O pronome que marca a relação predominante dos sentidos não é mais o “nosso” do “petróleo é nosso”, mas o “sua” de “cada vez mais a sua Petrobras”. Há um deslizamento do “nosso” para o “sua” no processo discursivo. Na análise que fizemos da reformulação do logotipo da empresa, podemos perceber este movimento também, embora, lá, vimos o deslocamento do nacionalismo independentista para o que chamamos de brasilidade, a qual parece caber melhor dentro da internacionalização, mundialização. Agora vemos o deslizamento, considerando a memória discursiva que sustenta os dizeres, a partir de uma rede de filiação dos sentidos, do “nosso” para o “sua”, mas por um equívoco que se apresenta no enunciado principal da propaganda, na “chamada” da propaganda: “todos” e “sua” numa relação de complementação: “é de todos” e “é (quer ser) cada vez mais sua”. Trata-se de um processo de individualização, no sentido de um movimento que leva para o indivíduo, que pessoaliza, se assim podemos dizer, que individualiza no sentido do individualismo burguês e também temos aqui um modo de individua(liza)ção (também chamado de individuação) conforme este conceito é desenvolvido por Eni Orlandi, entendendo que o processo de individuação se dá por meio do Estado, suas instituições e discursos. O pronome “sua” designa um interlocutor produzido por uma propaganda de massa, que circula num jornal de massa e não diz respeito a um sujeito específico.

Então, no processo discursivo, temos que, inicialmente está posto como “o petróleo é nosso!”, do Brasil, na relação com o nacionalismo e então vai caminhando para “os brasileiros” e o próprio logotipo da empresa nos mostra esse movimento, deixando uma representação mais nacionalista para trás e se apropriando de uma representação que se relaciona mais com a brasilidade, daí o BR Petrobras. E, na atualidade, apesar da retomada de que a empresa é de “todos os brasileiros”, já se põe como “sua Petrobras”, de modo que há uma passagem que pode ser representada assim: *Brasil – brasileiros – sua*. Isto é, passa-se do Estado para a sociedade e da sociedade para o indivíduo. Essa passagem de uma coisa a outra é ainda evidenciada nessa propaganda, de outro modo, pois, acima do enunciado “Petrobras. Cada vez mais a sua Petrobras” temos:

“Você investe na Petrobras. Ela investe no desenvolvimento do País. Investe em você”.

Aqui a relação de passagem de uma coisa a outra começa justamente com o indivíduo, porque ele tem que investir na empresa comprando ações, afinal a propaganda está direcionada para o objetivo da venda das ações. Trata-se de uma relação de mercado e não de uma relação com o sujeito. Então a empresa investe no país, de modo que se passa do indivíduo para a empresa (uma parte da sociedade) e da empresa (sociedade) para o Estado. E, investindo no país ela está investindo em “você”, indivíduo, ou seja, retorna para o indivíduo que passa a ser ponto de partida e ponto de chegada. Temos a seguinte representação: indivíduo – sociedade (empresa) – Estado – indivíduo ($A \rightarrow B \rightarrow A$).

Com isso temos *cada vez menos* o político e *cada vez mais* a gestão. Dizemos “cada vez menos o político”, no sentido de que ele é apagado do lugar que lhe é próprio. E esse sujeito, individualizado, é individuado *cada vez mais* como um empreendedor. Desse modo, o discurso da gestão é o que predomina nessa relação de sentidos. É como se não houvesse nem produto nem propriedade, é como se fosse tudo gestão, este é o ponto. O discurso que está latente é o discurso da gestão, da técnica de gestão, dos gestores, etc. E, ao colocar tudo, todas as relações, na chamada técnica de gestão, apaga-se, por um lado a propriedade e por outro todo o processo de produção, de modo que tudo se resume à gestão. É somente a gestão e o gerir que o discurso evidencia, como um efeito ideológico. O

trabalho e a propriedade ficam, desse modo, apagados. Este é o efeito: ao se reduzir tudo à gestão, apaga-se, silencia-se tanto o trabalho quanto a propriedade.

4.1 A relação público/privado

Algumas questões que aparecem com a análise do material têm a ver com a distinção e indistinção entre o público e o privado, conforme veremos. Ainda que aqui estejamos nos referindo a “público” de outro modo, quer dizer, o público no sentido de ser uma empresa pública, no sentido de empresa nacional, estatal, não necessariamente um espaço público, gostaríamos de colocar em questão a relação público/privado no discurso nacionalista produzido pela Petrobras em seus materiais de propaganda.

Apesar de pensarmos nessa distinção que funciona, é preciso considerar, conforme Althusser (2008) que esta é uma distinção do direito burguês. Conforme o autor:

Essa distinção diz respeito somente à qualidade, portanto, à definição das *pessoas* jurídicas que detêm a propriedade formal desta ou daquela instituição. Podem ser pessoas jurídicas privadas *individuais* (o editor Gallimard) ou *coletivas* (a Ordem dos Dominicanos), podem ser pessoas jurídicas *coletivas de Estado* (a Educação Nacional), etc. (Ibidem, p. 106)

Assim, os títulos jurídicos de personalidade são isso mesmo: títulos jurídicos. O autor traz esta discussão das “instituições” públicas e privadas, justamente para explicar que essa distinção não causa nenhum problema para a sua definição do que são os Aparelhos Ideológicos de Estado, explicando o porquê das instituições privadas poderem *funcionar* também como peças de Aparelhos ideológicos de Estado. Ele diz: “como o Direito é universal e formal, sabe-se que, por essência, faz abstração do próprio *conteúdo* do qual é a “forma””. (Ibidem, p. 107). Como o que lhe importa é justamente esse conteúdo, a objeção a essa distinção perde importância. Para o objeto com que o autor trabalha, o que interessa é outra coisa, no limite, trata-se da luta de classes e de relações de classes, o que o Direito não abrange, embora chegue a consagrar alguns de seus aspectos formais.

Também não estamos nós, aqui, centrados nas razões juristas dessa distinção, de uma formação ideológica burguesa. Existe uma definição formal, no jurídico, mas que é

levada para o social, se assim podemos dizer. É como se fosse já o social, já-dado. Está pressuposto que existe o público e o privado. Nesse sentido, na discussão a seguir, parte-se dessa distinção e indistinção no social, na história.

Num texto sobre ambiência e linguagem na produção simbólica do espaço urbano, vinculado à área do saber urbano e linguagem, Rodríguez-Alcalá (sem data) trata, entre outras coisas, dos sentidos históricos estabelecidos para público e privado. Ela afirma que nas sociedades capitalistas contemporâneas a organização das cidades está fundada na distinção público/privado de acordo com o que é posto pela tradição ocidental.

Retomando Sennett e Arendt a autora afirma que a distinção entre público e privado

não está isenta de contradições, nem de superposições ou indistinções, em relação às quais pode ser compreendida a forma que assumem os problemas das sociedades capitalistas contemporâneas, decorrentes do esvaziamento do sentido do público, enquanto bem comum que exige a mediação do Estado, acompanhado da erosão do domínio privado. (cf. Sennett, 1988; Arendt, 1958).” (RODRÍGUEZ-ALCALÁ, sem data, p. 13).

Arendt (2004) afirma que é devido à múltipla importância da esfera pública que o termo “privado”, na sua acepção original de “privação”, tem significado. A autora vai tratar dessa distinção do termo privado referindo-se à privação e à propriedade. Para ela, “parece ser da relação entre as esferas pública e privada que o estágio final do desaparecimento da esfera pública seja acompanhado pela ameaça de igual liquidação da esfera privada.” (Ibidem, p. 70). E segue dizendo que toda a discussão transformou-se num argumento quanto à desejabilidade ou indesejabilidade da propriedade privada, já que a palavra “privada” em conexão com a propriedade, como ela afirma, ainda que se pautando no pensamento político dos antigos, perde imediatamente o seu caráter privativo e grande parte de sua oposição à esfera pública em geral, uma vez que “aparentemente, a propriedade possui certas qualificações que, embora situadas na esfera privada, sempre foram tidas como absolutamente importantes para o corpo político.” (Ibidem, p. 70).

A autora mostra que o que foi chamado anteriormente de “ascensão do social coincidiu historicamente com a transformação da preocupação individual com a propriedade privada em preocupação pública.” (Ibidem, p. 78).

Logo que passou à esfera pública, a sociedade assumiu o disfarce de uma organização de proprietários que, ao invés de se arrogarem acesso à esfera pública em virtude de sua riqueza, exigiram dela proteção para o acúmulo de mais riqueza. Nas palavras de Bodin, o governo pertencia aos reis e a propriedade aos súditos, de sorte que o dever do rei era governar no interesse da propriedade de seus súditos. ‘A comunidade’, como disse recentemente, ‘existia em grande parte em benefício da riqueza comum’. (ARENDT, 2004, p. 78).⁷⁰

Nesse sentido, o bem comum (a riqueza comum), não é mais comum, no sentido que se atribui a um mundo comum. Ele se tornou estritamente privado; “só o governo, apontado para proteger os proprietários privados uns dos outros na luta competitiva por mais bem-estar, é comum. Tanto o público como o privado se esvaneceram: o público, porque se tornou uma função do privado, e o privado porque se tornou a única preocupação comum” (ARENDT, 1957, p. 69 *apud* RODRÍGUEZ-ALCALÁ, sem data, p.13).

Quando pensamos na esfera do político, podemos ainda retomar Arendt, no seguinte sentido:

O que distingue da realidade moderna esta atitude essencialmente cristã em relação à política não é tanto o reconhecimento de um ‘bem comum’ quanto a exclusividade da esfera privada e a ausência daquela esfera curiosamente híbrida que chamamos de ‘sociedade’, na qual os interesses privados assumem importância pública. (ARENDT, 2004, p. 45).

Para nós, pela análise inicial da propaganda apresentada acima, é possível ver os efeitos de sentido do público e privado, numa mesma formulação num funcionamento contraditório. Na propaganda que analisamos, a formulação “*A Petrobras é a empresa de todos os brasileiros. E quer ser cada vez mais a sua Petrobras.*” faz funcionar o sentido de público no sentido de “bem comum”, de ser de todos, de “pertencer” a todos. Isto no primeiro enunciado. No segundo, é que está sendo mobilizado o sentido do “privado”, de propriedade, de posse, uma vez que se trata da venda de ações da empresa e essa venda é individualizada.

Dessa forma, é possível interpretar esse funcionamento contraditório, como uma superposição do público pelo privado, ou seja, há uma relação de superposição privado/público, apontando para o sentido de que ela, a Petrobras, é de todos os brasileiros,

⁷⁰ A autora faz referência aqui à R. W. K. Hinton, “Was Charles I a Tyrant?”, *Review of Politics*, Vol. XVIII (janeiro de 1956).

mas é *melhor* que seja a **sua** Petrobras. Outra paráfrase possível seria: A Petrobras é de todos, **mas** compre sua parte, porque ela quer ser a **sua** Petrobras. Em que *os interesses privados assumem importância pública*.

Podemos identificar a presença de *discursos distintos numa mesma formulação*. O primeiro enunciado da formulação abre para uma ambiguidade, pois em “A Petrobras é a empresa **de todos os brasileiros**” ressoam os sentidos do nacionalismo da empresa estatal, mas também os sentidos da brasilidade que está sempre presente nas propagandas e imagem da Petrobras, ou seja, a Petrobras é de todos os brasileiros por causa da sua história, na relação com o imaginário de que é uma empresa pública, é a “verde-amarela que deu certo”, etc. como derivas possíveis do enunciado fundador: “*O petróleo é nosso*” que instaura uma rede de sentidos. Já no segundo enunciado da formulação temos o discurso do mercado (compre ações, compre sua parte) dirigido ao indivíduo. Podemos então dizer que esses discursos se inscrevem em diferentes e conflitantes formações discursivas.

“A Petrobras é a empresa de todos os brasileiros” tem um efeito de pré-construído de que ela é do “povo”, é do “Estado brasileiro”, no entanto, quem são os brasileiros que estão representados aí? Pode-se ainda compreender este enunciado como um enunciado argumentativo que traz um implícito muito forte, funcionando como um *slogan* político e étnico, que apaga o “comercial” nesta relação, embora ele apareça na sequência, introduzido pelo conectivo “e”, que liga e desliga ao mesmo tempo, daí o equívoco. Desse modo o “sua” inclui e exclui quais brasileiros?

5. A BRASILIDADE GANHA O STATUS DE MARCA

Na conjuntura da descoberta da camada pré-sal, pela Petrobras, várias propagandas da empresa circularam pela sociedade brasileira e uma delas, a que tem por título *Marca e Futuro*, apresenta os seguintes dizeres:

[Essa é a primeira empresa do mundo a produzir petróleo no pré-sal. E lá tem uma quantidade gigantesca de petróleo. Isso quer dizer: mais desenvolvimento, mais indústria e mais tecnologia. E um futuro muito melhor. Vai ter gente, muita gente trabalhando. É um outro país. E é nesse

Brasil que eu vou viver. A Petrobras fez história e está fazendo o futuro.]]⁷¹

Nesta propaganda é anunciado um novo futuro possível, a partir da descoberta do pré-sal. E isso se sustenta, discursivamente, na afirmação de que a Petrobras é pioneira nessa atividade. Esse “futuro melhor” vem seguido de uma “promessa”, em forma de anúncio, de mais empregos, pois “vai ter gente, muita gente trabalhando”. E tudo isso se dará “num outro país”, num outro Brasil, que é posto como o desejado para se viver. Diz-se que a Petrobras “*fez* história”, mas não se diz que ela “*faz* história” (por quê?) e sim está “*fazendo* o futuro”. Há uma construção da imagem enunciativa que implica em que o enunciado “A Petrobras fez história” está ressoando os sentidos de “O Petróleo é nosso!” e esta história “se fez” num outro país, diferente do que ela está “fazendo o futuro” (em outro Brasil). Ao dizer “fez história” ela se vincula com os sentidos políticos da história do Brasil, da qual a criação da Petrobras é parte. Esse dizer está inscrito numa formação discursiva nacionalista. E ao dizer que está “fazendo o futuro”, fora dessa história ou diferente dessa história que se fez, abre para a possibilidade de identificação com outra formação discursiva, a do mercado por exemplo.

Os dizeres da propaganda são apresentados por pessoas de diferentes etnias, idade, gênero. Mostra a diversidade. Eles são proferidos por mulheres, homens e crianças (brancos e negros). E, ao final, aparece a imagem de fechamento da propaganda formando a imagem da bandeira do Brasil, ou, poderíamos dizer, sugerindo a bandeira, com as pessoas de mãos dadas:

⁷¹ In: <http://fatosedados.blogspotpetrobras.com.br/2009/08/29/video-terceira-etapa-petrobras-marca-e-futuro/>. Blog Fatos e Dados (da Petrobras) Acesso em: 19/09/2010. Áudio do vídeo transcrito por mim. Esta propaganda é vinculada ao Ministério de Minas e Energia e à propaganda do Governo Federal: **Brasil, um país de todos.**



Figura 13 - Propaganda da Petrobras: Marca e Futuro

É o efeito ideológico da evocação do povo. Como vimos no primeiro logo, aqui também está em funcionamento o efeito metafórico, movido pela incidência da memória na formulação do logo. Um logo se marca no outro. Neste caso, o que vemos é um funcionamento da nacionalidade (brasilidade) como *marca*. Este movimento discursivo que mobiliza sempre uma memória nacional (do nacionalismo, do “petróleo é nosso”) parece estar funcionando como uma “marca registrada”, tradicional da empresa que, ainda que não seja, atualmente, o mesmo discurso nacionalista independentista, ela apresenta um discurso propagandístico que é constituído numa memória histórica da Petrobras, que tem a ver com sua criação, em que ressoam sentidos de um certo nacionalismo no Brasil. Num primeiro gesto interpretativo diríamos que essa perpetuação do discurso nacionalista, revestido de brasilidade, com o qual a Petrobras se identifica, tem a ver com o funcionamento de *marca*, tal como se entende comumente nas relações comerciais, de mercado, que tem como objetivo a venda de um produto.

Nesse sentido, podemos interpretar esse funcionamento descrito acima, de acordo com a teoria marxista, como o poder, a capacidade que o capital tem de se apropriar de tudo e transformar em mercadoria (desde bens, produtos até ideias). Desse modo,

compreendemos que há aqui uma espécie de apropriação do próprio nacionalismo⁷² (discurso nacionalista), ou melhor, do nacionalismo (re)significado já como brasilidade, a qual é entendida como a identidade nacional (em seus variados aspectos), que passa a ser um argumento para vender um produto ou as ações da empresa (no caso em questão). Portanto, o nacionalismo-brasilidade é transformado em mercadoria ele próprio. Essa memória é mobilizada como estratégia de venda de um produto.

Outra propaganda em vídeo interessante para observar a questão da brasilidade como uma forma de manutenção do nacionalismo no discurso da Petrobras é uma que tem por tema: “**Postos Petrobras. O Brasil se encontra aqui**”. Antes de a apresentarmos, trazemos um recorte, retirado do *blog* do Jornal do Brasil (JB), sobre essa propaganda:

A Petrobras Distribuidora busca um novo posicionamento mercadológico para sua rede de postos de serviços. O objetivo é destacar a força e a **brasilidade** da marca Petrobras, bem como sua proximidade com os consumidores. Para divulgar o novo conceito, a nova campanha desenvolvida pela Master Comunicação apresenta os Postos Petrobras como um **grande ponto de encontro**, onde o consumidor encontra os melhores produtos e serviços, a conveniência das lojas BR Mania e sempre bom atendimento. A campanha inclui filme, spots, anúncio de revista e jornal e campanha online. A trilha sonora é o hit “Encontrar Alguém”, da banda Jota Quest.⁷³

Este texto do blog do JB, ao apresentar a propaganda da Petrobras Distribuidora já a coloca nesse “lugar”, de aliança com a brasilidade da marca Petrobras, dizendo, porém, que se trata de um novo conceito. A Distribuidora não é a Petrobras (*holding*) como vimos. E, embora o *BR* (do nome) pertencia, inicialmente à Petrobras Distribuidora, a força da brasilidade da marca é da Petrobras e isso é assim porque há uma memória discursiva constituída na história da empresa que não se apaga, ainda que os deslizamentos, derivas, deslocamentos imprimam outros, diferentes e mesmo conflitantes sentidos, considerando a produção de sentidos ao longo do processo discursivo.

A propaganda em questão apresenta os seguintes dizeres:

⁷² A reestruturação produtiva que redefine os modos de organização do trabalho e os modos de produção é um exemplo disso, bem como se pensarmos no que significa o natal, as festas cristãs de um modo geral, as relações amorosas, enfim, tudo se torna mercadoria.

⁷³ Disponível em: <http://www.jblog.com.br/negociosepropaganda.php?itemid=12052>, acesso em 15/12/2010, grifos nossos.

[Existe um lugar onde o Brasil se encontra. Onde o litoral encontra o campo. Onde os amigos encontram conveniência. Neste lugar seu carro encontra tecnologia. Você encontra os melhores serviços. E aquela dica para encontrar o caminho. Você encontra gente de cada cantinho deste país. E é muito bom poder encontrar você. Postos Petrobras, o Brasil se encontra aqui.]⁷⁴

A forma como vai se “espacializando” esse discurso da brasilidade, implica que os postos Petrobras são *pontos de encontro dos brasileiros*, em sua heterogeneidade, do “rural com o litoral”, de “gente de cada cantinho deste país”, etc. Há, dessa maneira, a construção de um imaginário de união nacional, de encontro nacional, via postos Petrobras, pelos efeitos de sentido. É o encontro de tudo e de todos? É o lugar onde o Brasil se encontra, num efeito de totalização em que o “aqui” (o Brasil se encontra aqui), em seu funcionamento de dêixis discursiva, apaga as diferenças. Vale lembrar, mais uma vez, a identificação que se pode fazer com as rodovias BR, pensando nessa questão da espacialização do discurso da brasilidade (os postos no caminho, nas rodovias) que marca a marca BR Petrobras e os postos Petrobras (com suas lojas BR Mania, por exemplo).

Buscando concluir esta reflexão, é importante dizer que, mesmo sendo essas propagandas direcionadas a um público amplo e diversificado, conforme apresentamos no início, elas acabam produzindo um efeito também sobre o próprio trabalhador da Petrobras, de modo que o que se vende para o grande público tem efeito no próprio trabalhador da empresa, uma vez que é ele que geralmente aparece representado nas propagandas atuais⁷⁵. São os funcionários, com seus capacetes de segurança, com os uniformes BR Petrobras, o pesquisador, a mulher petroleira, o trabalhador do setor administrativo, enfim, temos quase todos os postos de trabalho aparecendo representados, de algum modo, na publicidade atual, desde o engenheiro até o petroleiro que trabalha ajustando peças numa plataforma de petróleo. E não se pode deixar de considerar que funciona, nesse discurso publicitário, o imaginário de uma Petrobras empreendedora, atual, moderna e forte, mais uma vez: a verde-amarela que deu certo. A brasileira que deu certo. Isso é muito relevante e deve ser considerado para o tema que trabalhamos nesta pesquisa que é o discurso das relações de trabalho. Dessa forma, são mobilizados os sentidos de que todos são importantes, todos

⁷⁴ In: <http://youtu.be/oqDe4Lp1uRc>. Acesso em 19/09/2010. Áudio do vídeo transcrito por nós.

⁷⁵ Podemos ver vários exemplos disso revendo as campanhas publicitárias da Petrobras. Acessar: <http://www.petrobras.com.br> – Perfil – A Marca Petrobras – Campanhas Publicitárias. Acesso em 22/09/2014.

estão fazendo a sua parte, de que a Petrobras “é sua”, ou seja, trata-se do funcionamento de um discurso neoliberal que se alia (se sustenta?) com o discurso da brasilidade, o qual funciona como marca, com os objetivos comerciais que podem caber nisso.

6. O SLOGAN: O DESAFIO É A NOSSA ENERGIA

Ainda com relação à análise da propaganda, gostaríamos de citar aqui o trabalho de Brandão (1998) que analisa a prática discursiva da propaganda da Petrobras. A autora trabalha com *corpora* de dois momentos da instituição: 1979, cujo processo discursivo-ideológico (campanha “A Luta Continua”) constitui o cerne de sua pesquisa e outro que abarca textos da campanha que culminou com a criação da Petrobras em 1953. No que diz respeito ao lema “o petróleo tem que ser nosso”, a autora mostra que, no domínio da memória, entre as formulações-origem básicas que analisou, está a sequência discursiva: “o petróleo é nosso”, e ela se pergunta que elementos são constitutivos dessa sequência que fizeram com que ela se cristalizasse na sua forma original e a fazem até hoje repetida e onde estaria a força de sua repetibilidade que a torna sempre reatualizável. Então, ela aponta que:

a) do ponto de vista linguístico, a sequência faz equivaler, por meio da cópula *é*, duas palavras explosivas para as circunstâncias históricas vividas na época:

- *petróleo* – palavra que sintetizou no segundo pós-guerra deste século a questão-chave da economia política mundial: representava a riqueza indispensável aos países que quisessem industrializar-se e tornarem-se independentes;
- *nosso* – carregado de conotações axiológicas, esse dêitico provoca uma reação emotiva no destinatário ao interpelar o seu sentimento de pátria, de nacionalismo, fazendo-o identificar-se e solidarizar-se com a coletividade. Essa interpelação se faz por meio de uma relação antitética sugerida por elementos extralingüísticos situados no contexto político vivido então: nosso x deles (o estrangeiro, o truste internacional). (BRANDÃO, 1998, p. 143-144).

Segundo a autora, o artigo definido “o” do enunciado determina o tema de que se fala e pressupõe um saber anteriormente partilhado entre emissor e destinatário. Assim “pode-se dizer, então, que não se fala *de* alguma coisa, mas *para* alguma coisa; daí o

caráter perlocutório desse ato verbal: sua função não é informar, mas provocar uma tomada de posição, levar a uma ação.” (Ibidem, p. 144). Ainda com relação ao dêitico “nosso” ele é:

[...] característico do discurso político e de todo discurso de caráter nacionalista, nunca teve uma história tão rica quanto à referente à sua presença no discurso sobre o petróleo. Assim como a fórmula toda (O Petróleo é Nosso), o seu fragmento “nosso”, por constituir também uma palavra de forte impacto emocional, tem sido muito explorado até os dias atuais pela propaganda que tematiza a questão do petróleo. (Ibidem, p. 145).

Nesse sentido, pode-se estabelecer uma relação com o *slogan* que aparece ao final de todas as propagandas e revistas da Petrobras na atualidade, das quais tivemos acesso, que é: *o desafio é a **nossa** energia*.



Figura 14 - Slogan: O desafio é a nossa energia

Partindo da análise da linguista, nos parece possível indicar um funcionamento semelhante do enunciado: “o petróleo é **nosso**” pensando numa reatualização do “o desafio é a **nossa** energia”, como efeito metafórico. São enunciados que são produzidos a partir de diferentes condições de produção. O enunciado “o desafio é a nossa energia” pode ser compreendido como uma deriva do enunciado fundador “o petróleo é nosso”, conforme analisamos. Há retomada, mas há deslocamento. Em “nossa energia” temos, como efeito de sentido possível, um modo de se referir aos trabalhadores da empresa, de maneira que *nossa energia = dos trabalhadores da Petrobras* e que é, portanto da Petrobras. Da mesma forma a partícula “o”, de “o desafio é a nossa energia” pode funcionar nesse sentido de que não se fala “de” alguma coisa, mas “para” alguma coisa.

Nessa reatualização, ou melhor, nessa outra formulação que vem sustentada por uma imagem enunciativa do enunciado fundador, há um apagamento da propriedade, por exemplo. É diferente. Em “o petróleo é nosso”, trata-se de algo que nos pertence, que é do

Brasil, dos brasileiros, do Estado. Agora, a “nossa energia” existe para “vencer os desafios” que são quais? Colocados por quem? Embora o “nossa” mantenha uma relação, na memória discursiva, com os sentidos que ecoam do “petróleo é nosso”, o que fica em relevo no *slogan* atual são outras relações de sentido. O produto, proveniente do trabalho, também está silenciado aí, de modo que *o desafio ser a nossa energia* se relaciona muito mais com um discurso da gestão, do modo como a empresa se posiciona no mercado, com “ousadia”, para vencer desafios, ela tem “energia”, tem força para isso.

Concluimos, assim, que, no *slogan* atual ficam apagados os sentidos do *slogan* “o petróleo é nosso” que precedeu a criação da Petrobras. Em “o desafio é a nossa energia” ficam esvaziados os sentidos de nacionalismo, de brasilidade e do produto proveniente do trabalho. Embora o “nossa” seja uma marca material da relação com a memória discursiva, “o petróleo é **nosso**”, a relação de identificação, na produção dos sentidos, tem a ver com a predominância de outra formação discursiva, que é a da mundialização, por meio de um discurso que é o tempo todo convocado nas empresas atuais, o discurso da gestão.

7. ALGUMAS CONCLUSÕES SOBRE O DISCURSO PUBLICITÁRIO DA PETROBRAS

No discurso propagandístico atual da Petrobras, vemos que há uma identificação da empresa a todo o momento com o Brasil e os brasileiros, no sentido de que é o discurso praticado por ela que produz um efeito de identificação com o Brasil e os brasileiros. Podemos ver, na breve apresentação que fizemos da Petrobras, que esse discurso nacionalista tem um ponto de partida no nacionalismo getulista, um nacionalismo estatal independentista e que vai, ao longo do tempo sendo substituído por um nacionalismo marcado pela brasilidade, da identidade nacional (cultural). Já o discurso que circula atualmente é pautado, ou melhor, se sustenta ainda num certo nacionalismo (a brasilidade), na relação com a memória, pelas propagandas, porém a brasilidade é focada no indivíduo, mais do que no país como Estado (pois há um apagamento desta relação), por uma identificação étnica cultural (ser brasileiro), funcionando como argumento para o sucesso publicitário.

Há um deslocamento que apresenta uma contradição e que tem a ver com o funcionamento do capitalismo em se apropriar de tudo, no entanto é importante relacionar isso com o que temos discutido acerca do processo de mundialização. Temos aí a entrada da Petrobras como um “*global player*”⁷⁶. É nesse sentido que esse nacionalismo (brasilidade) pode funcionar como mercadoria. Mas, vale dizer, isto ocorre também no discurso publicitário de empresas que nunca foram estatais, como a Havaianas (marca de chinelos), a 51 (marca de cachaça), a Ypióca (marca de cachaça), cujo *slogan* é “Vamos Brasilizar”. Porém, no discurso da Petrobras é preciso considerar a especificidade de que, mesmo o discurso da brasilidade presente aí, se sustenta na memória discursiva do nacionalismo independentista de sua criação: o petróleo é nosso!

Ainda que as relações tenham se transformado ao longo da história, está no imaginário popular que a Petrobras é do povo brasileiro. Isso pode se chocar com o fato de ser hoje uma multinacional, que funciona com os critérios de uma empresa privada. Veremos isso, com mais detalhes nos capítulos seguintes. Os planos neoliberais de abertura econômica, de privatizações, de desnacionalização, desregulamentação e precarização das relações trabalhistas foram fortemente colocados em prática no início dos anos 1990 no Brasil. Nesse sentido, o setor de petróleo e a Petrobras foram bastante afetados dentro dessa nova totalidade: a globalização, a mundialização. Embora ela seja das poucas empresas estatais que não passou formalmente ao controle do capital privado, pela privatização direta, ela não funciona como uma estatal que visa garantir o abastecimento interno, pois passou a ter como projeto tornar-se uma multinacional, praticando um discurso bastante comum na atualidade da mundialização: responsabilidade social e ambiental, desenvolvimento humano, etc.

Nesse capítulo buscamos analisar quais os efeitos de sentido do discurso propagandístico da Petrobras, seja pelo logotipo, a imagem da marca da empresa, seja pelas propagandas. Consideramos, dessa forma, que elas constituem um interessante observatório do funcionamento discursivo (ideológico) da sua posição, de sua prática discursiva. E, como dissemos no início, a propaganda da empresa constitui também o que estamos denominando como comunicação institucional, considerando todo o material que abrange o

⁷⁶ Denominação usada atualmente para empresas que competem no mundo inteiro. Literalmente significa “jogador global”.

nosso *corpus*. Por um lado, nós temos os materiais da gestão interna da empresa, da gestão de recursos humanos, e aí temos o discurso administrativo, direcionado a um público interno, conforme analisaremos nos próximos capítulos. Por outro, temos a propaganda direcionada ao público externo, uma vez que é propaganda para fora, mas que, indiretamente atinge o público interno da empresa também. De todo modo, é tudo comunicação institucional, estão na mesma instância, embora se desdobre sendo uma no sentido de gerir o pessoal, os trabalhadores e outra no sentido de legitimar essa gestão ante o grande público e indiretamente para o seu público interno também. Assim, as propagandas são direcionadas ao público externo, mas sustenta também todo o discurso praticado internamente de que cada trabalhador é um colaborador, já que a Petrobras “é nossa!”.

Essa nossa entrada analítica pelos logotipos e algumas propagandas já nos mostra esse movimento de passagem de uma coisa a outra. Da estatal monopolista à multinacional da globalização, da empresa mundializada, do discurso da gestão como predominante. Nos próximos capítulos nos centraremos na análise dessa Petrobras, multinacional, a partir do seu discurso sobre as/nas/das relações de trabalho, a reorganização produtiva, etc., considerando essa especificidade que ela tem, da força da brasilidade e da história que a constitui⁷⁷.

⁷⁷ Uma questão que fica, de fato, em aberto e que pode ser tema de um futuro trabalho é como são formuladas as propagandas da Petrobras fora do Brasil? Nos países vizinhos, como na Argentina ou na Bolívia, por exemplo. É interessante pensar como a empresa leva essa publicidade com tanta brasilidade, com a memória do nacionalismo, para esses outros países em que ela existe de maneira significativa.

CAPÍTULO V

O DISCURSO DA PETROBRAS NA (RE)ORGANIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO.

O caminho do inferno está pavimentado de boas intenções.

Karl Marx

Neste capítulo centramo-nos em analisar o discurso da Petrobras direcionado ao “público interno” da empresa, uma parte dos trabalhadores (os chefes, líderes), a partir de um material específico usado pela empresa para cursos de formação (capacitação nas palavras deles), chamado “*Paradigma – estrutura de pensamento*”, utilizado no início da década de 1990. Nossa análise parte da consideração do *DRP* como condições de produção desse discurso da/na Petrobras.

O interesse em tal material se justifica pela razão de que o *DRP* está presente produzindo sentidos de redefinição das relações de trabalho, como é possível perceber já num primeiro momento. A questão que se põe é *como* ele funciona? Que memória é mobilizada? Como ela é atualizada? Que formação(ões) discursiva(s) se configura(m) aí? Buscamos assim compreender como se constitui essa discursividade sobre a relação da empresa com seus trabalhadores, pensando as condições de produção sócio-históricas: os novos parâmetros de produção e gestão da produção capitalista. A discursividade é entendida como a inscrição dos efeitos linguísticos materiais na história, conforme Orlandi (2007a).

Assim, tomamos os textos selecionados para a análise como fatos discursivos, de modo que um texto é sempre analisado em relação a outros textos e a outros discursos (existentes, possíveis ou imaginados). Ou seja, fazemos uma leitura discursiva, restituindo os textos aos processos em que contam as relações de sentido e as relações de força.

Portanto, considerando que a década de 1990 foi o período de ápice do processo de reestruturação produtiva, quais são as relações que podemos estabelecer entre essas

condições de produção sócio-históricas (discursivizadas) e a prática discursiva da Petrobras? E ainda, que imagem de sujeito “trabalhador” define os discursos produzidos pela Petrobras? Que formação(ões) discursiva(s) dá(ão) realidade a essa imagem? Que posição-sujeito trabalhador ele ocupa a partir dessa imagem produzida?

No que diz respeito às condições de produção estritas, no caso desta análise, trata-se de um material de curso de formação aplicado somente a uma parte da empresa, os que são ou serão chefes, líderes. Isso certamente produz efeitos de sentidos diferentes, pois se inscreve num discurso da educação/formação que, por sua vez, é direcionado àqueles que conduzirão pessoas e processos de trabalho. Por isso nos interessa ver como o sujeito trabalhador é individu(aliz)ado no processo de subjetivação, a partir da análise deste *corpus*, que tem, de certo modo, uma circulação restrita, pois não é como um boletim interno para todos ou uma propaganda massiva; ele é direcionado a um “público” específico, mas que, por outro lado, vai “conduzir” o trabalho de vários outros na empresa.

Vale dizer que não se trata de um texto assinado pela Petrobras, mas de *slides* utilizados na empresa⁷⁸ para orientar sobre os novos parâmetros que são demandados pelo capitalismo nas relações de trabalho. Nesse sentido, retomamos a afirmação de Orlandi de que “devemos considerar, no Estado capitalista, o trabalho como parte do modo de individu(aliz)ação do sujeito. O que lhe confere condições de identificação no conjunto da sociedade, ou da formação social, se quisermos.” (ORLANDI, 2012a, p. 217)

1. O QUE HÁ DE NOVO NOS “NOVOS PARADIGMAS DE PENSAMENTO”?

O material aqui analisado, conforme brevemente apresentado, é composto de *slides* que apresentam tópicos sobre o novo paradigma do pensamento empresarial e foi utilizado em cursos para os “líderes/chefes/gerentes”, constituindo, para nós, um rico lugar de análise da prática discursiva da empresa. O objetivo desses cursos era a “mudança de mentalidade” de acordo com as novas exigências da mundialização. Assim, podemos dizer que a palavra de ordem da época era: “quebrar os paradigmas”, ou seja, é preciso se desligar de uma

⁷⁸ O curso foi dado por uma empresa de consultoria em RH, contratada pela Petrobras. A edição deste material é de 1992.

“antiga concepção de mundo” e passar a ter uma nova, que implica uma relação mais “próxima” entre trabalhador e empresa.

O primeiro *slide* apresentado traz uma definição do que seja *paradigma*, a partir das seguintes sequências discursivas (doravante SD):

(SD1). “estrutura de pensamento, um esquema para a compreensão e explicação de certos aspectos da realidade”,

(SD2). “E suportado por um conjunto de ideias e valores próprios e específicos daquele paradigma”.

Afirmar que se trata de uma estrutura de pensamento para a compreensão de *certos aspectos da realidade* já é considerar certa concepção de parte da realidade como a “verdadeira”, por meio de uma retomada explicativa. O efeito é de que esta realidade está dada, mas de qual realidade se fala? Ao trazermos a questão, estamos já num processo de desnaturalizar o que é posto como evidente. Há uma posição-sujeito presente aí que apresenta a realidade como evidente. Na SD1 temos uma relação de sinonímia entre “pensamento” e “esquema”, na qual, pela forma sintática do apostro, “estrutura de pensamento” é reduzido a “um esquema”. E, conforme a SD2, esse “esquema” tem um suporte (conjunto de ideias e valores). Ao fazermos esse procedimento de desnaturalizar, buscamos compreender o funcionamento ideológico: não há interpretação sem ideologia. De modo que as evidências que são produzidas estão sendo significadas por não-ditos, mas que estão ali, constituindo sentidos.

Na sequência são apresentadas algumas “anotações” no sentido de desenvolver a ideia de “paradigma” como referência, padrão de algo e é apresentado o tempo todo um esquema dualista que compara o paradigma novo ao anterior, ao que não deve mais ser usado. Nas várias denominações, nos enunciados que são apresentados, é feita a referência sempre ao “velho” e ao “novo”, o “novo” contra o “velho”, de diversas maneiras. Algumas das denominações⁷⁹ que entram nesse funcionamento dualista, opositivo, são:

⁷⁹ Denominação é entendida aqui como o que nomeia, fazendo assim parte da construção discursiva do referente.

paradigma funcionalista	paradigma transformador
1. Antigo	novo
2. Índio	homem da cidade
3. Gerência	liderança
4. Burocracia	pós-empresendedor
5. Incrementar	renascer

Tabela 1 – Comparação de paradigmas

As denominações apresentadas na tabela 1 compõem uma espécie de título das seções da apresentação do material. Isso tudo é desdobrado em várias tabelas que comparam valores, que comparam o que seria qualidade ou defeito para cada um dos paradigmas, quais seriam os modelos de cultura, etc. São apresentadas também listas com os valores considerados “atuais” e outra lista que apresenta os “contra-valores”. É bem esta relação que é estabelecida o tempo todo, do *novo* contra o *velho* que naturaliza o sentido, de modo que só há *um* paradigma atual.

O item 2 da tabela 1 evoca sentidos de um discurso evolucionista racista. Está inscrito no discurso da civilização, da colonização. O índio como algo “velho” e sem importância, primitivo em relação ao homem da cidade, moderno, novo. O fato de serem colocados em comparação num esquema dual, que discursivamente produz efeitos de sentido de deixar o velho e se adaptar ao novo, produz o sentido de que um aparece em detrimento do outro. E esse efeito não é casual, é estruturante do *DRP*.

Mas há outro apagamento funcionando que é o do camponês, do trabalhador rural, por exemplo. Ao se contrapor índio (funcionalista) e homem da cidade (transformador), é apagado esse outro lugar, o que funciona no sentido de sustentar uma diferença que se “pretende” eficazmente opositiva. Trata-se de um apagamento que é político.

Essa oposição índio *versus* homem da cidade também produz sentidos que estabelecem uma possível relação entre algo “parado” (o tempo na sociedade indígena é devagar e repetitivo) e algo “em movimento”, ou melhor, “dinâmico” (o tempo na sociedade capitalista é rápido, moderno). Então, a oposição está entre o índio (ou mesmo rural) como o *atrasado* e o urbano como o *moderno*. Esta é uma contraposição presente no discurso burguês, de modo que o que se tem, no discurso, é uma relação com o tempo que é significada politicamente. Tem-se aqui o pré-construído desse discurso da modernidade em que “tudo muda o tempo todo”. O controle do tempo, digamos assim, no campo, nas sociedades indígenas é um e na sociedade industrializada, da fábrica moderna, da indústria,

é outro. É, na verdade, controlado pela indústria, o que constitui essa diferença entre o parado-atrasado e o dinâmico-moderno, da cidade. O efeito metafórico⁸⁰ que pode se desenhar é o seguinte: a reestruturação é o novo, o novo é tido como necessário; o necessário é a civilização e a civilização é a reestruturação.

Por fim, o item 4 traz a denominação “pós-empREENDEDOR”, mas pós em quê? Há um efeito de silenciamento da etapa anterior do capitalismo funcionando aí e isso tem a ver com a discussão que apresentamos no capítulo I (item 2) acerca da noção de *homo economicus*, de modo que esse discurso se inscreve, justamente, no discurso dessas novas teorias empresariais, das relações humanas, as quais se materializam em discursos de gestão empresarial (doravante *DGE*).

O sentido de uma palavra ou expressão muda de acordo com o sujeito que a emprega (posição-sujeito), conforme já vimos em Pêcheux (1995). Porém, é importante considerar que a forma como aparece, a construção e não somente o léxico serão também determinados pela formação discursiva. No processo de interpelação ideológica, há uma relação de dominância nas formações discursivas, a partir da inscrição dos sujeitos nas possíveis formações discursivas em relação. E as contradições que podem se produzir nessas relações são possíveis de serem apreendidas a partir da materialidade discursiva que estamos analisando. O fato desse discurso se textualizar em tabelas, com duas colunas opositivas, geralmente, é diferente do que seria um enunciado num texto. Está produzindo efeitos de sentido de modernização, pela forma de uma escrita moderna: *slides*, tabelas, infográficos, etc. Isso leva à produção de sentidos diferentes.

No que diz respeito às condições de produção estritas, é preciso considerar a circulação desse discurso que é mais restrita, é para uma parte da empresa: os chefes, os líderes. E isso é específico desse material de análise, pois quando analisamos outros, como o “Dicionário de Competências”, por exemplo (ver capítulo VII), já é outra coisa, uma vez que é para a consulta de todos na empresa. Esses elementos todos, a constituição do discurso, a formulação e a circulação, como afirma Orlandi (2001), participam da constituição dos sentidos.

⁸⁰ Deslizamentos de sentidos. Trata-se de um fenômeno semântico de substituição contextual, conforme Pêcheux [1969]. In: Gadet, F. e Hak, T. (1997).

Veremos então que posições-sujeito são constituídas nesse discurso, lembrando que as posições-sujeito se definem em relação às formações discursivas. E a forma-sujeito funciona sob a ilusão da universalidade. O efeito é de “naturalização” do sentido, de modo que o sujeito é tomado pelos sentidos que estão ali postos. Ocorre assim, por esse mecanismo, o apagamento do ideológico. É dessa forma que são apresentados os exemplos que são trabalhados no curso: é preciso renascer, mas renascer para o quê ou para quem? Renascer de onde? Quem renasce? É preciso lidar com o novo, mas de que novo se trata? O *renascer* aqui evoca alguns efeitos de pré-construídos que sustentam os sentidos do discurso religioso, como o próprio renascimento de Cristo (ressurreição) e o que vem a partir disso, como renascimento significando a possibilidade de uma vida melhor, de uma segunda chance, etc. Além disso, historicamente temos o Renascimento, marcando o período do fim da Idade Média e início da Idade Moderna e a transição do feudalismo ao capitalismo. Podemos dizer ainda que o Humanismo pode ser apontado como o principal valor cultivado no Renascimento. E, sobre quem seria o sujeito do renascimento, podemos pensar no próprio capitalismo, uma vez que renascer significa ainda, ressurgir, reviver, reabilitar-se, reanimar-se, ou ainda, ressurgir das próprias cinzas. É o próprio mito da fênix metaforizando o que é o capitalismo.

Continuando nosso percurso pelo material de análise, temos, na sequência, uma primeira listagem do que seriam os *valores*:

- homem: ser integral; ética (integridade, respeito); confiança; cooperação; responsabilidade; transparência; competência (interpessoal e técnica); atitude de contribuição para os objetivos do DEPIN⁸¹ (da Companhia); habilidades e atitudes integradoras; equipes compromissadas com os valores e princípios do departamento e com a missão da Petrobras.

Na listagem de *contra-valores*, tem-se:

- falta de ética; falta de respeito; desconfiança; deslealdade; competição; crítica destrutiva; atitudes desagregadoras; omissão; incompetência; crítica destrutiva, corrosiva; falta de compromisso.

⁸¹ Departamento Industrial.

Como se sabe, praticamente toda empresa tem uma missão que é apresentada abertamente, seja para os seus trabalhadores, como para a sociedade em geral. Atualmente, a missão da Petrobras é apresentada como segue:

Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua.⁸²

Trazemos esta definição da missão da empresa aqui, para pensar no que é dito na listagem dos valores: “(...) equipes compromissadas com os valores e princípios do departamento e com a **missão da Petrobras**.” É, portanto, desta missão que se trata. Do modo como se apresenta (dualista), considerando essas duas listagens, de valores e contra-valores, há uma naturalização da missão da empresa, na relação com determinadas “condutas” que seus trabalhadores devem (valores) ou não devem (contra-valores) ter. Nesse sentido, o que é o ético ou o seu contrário está vinculado ao que é a missão da empresa.

Como se vê, há o discurso da união *versus* a desunião, porém, que tipo de relação entre os trabalhadores ou entre trabalhador-empresa esses valores e contra-valores estabelecem? Quem deve confiar em quem? O que seria considerada uma prática desagregadora? Poderia ser considerada desagregadora a demissão de um funcionário por alegação de falta de recursos? Poderíamos seguir interrogando de várias outras maneiras o texto, no entanto, queremos apenas mostrar que posição-sujeito vai se estabelecendo aí, a partir da produção de evidências no discurso. Para que haja evidência é preciso apagar o que seria o outro discurso e é nesse sentido que as questões feitas buscam remontar ao processo discursivo.

Podemos dizer ainda, considerando o modo de interpelação que se dá (foco no indivíduo, pessoa), que há a presença do discurso religioso, uma vez que se tem o compromisso ético, o qual constitui o âmago do discurso religioso, ou seja, uma formação discursiva religiosa tem a ética como um ponto nodal. Além de haver também a punição interna, pois se você falha, as consequências são para você mesmo e não para a empresa. A interpretação é o lugar onde a “irracionalidade” (o equívoco, o inconsciente, a ideologia)

⁸² Extraído do site oficial da Petrobras (www.petrobras.com.br) Em: 25/11/2013.

produz efeito e essa análise é possível pela relação que tem a interpretação com o ideológico. É, conforme Orlandi (2007b, p.22), o espaço do trabalho da história e do significante, ou seja, do trabalho do sujeito. É nesse sentido que podemos dizer que a contradição nos valores está sempre presente nesse discurso.

2. O MOVIMENTO DOS SENTIDOS NA (RE)DEFINIÇÃO DO “NOVO HOMEM”

Na sequência há um *slide* que apresenta as principais transformações desse processo. Recortamos apenas algumas das sequências discursivas que aparecem. Vejamos:

(SD3). “Pessoas cada vez mais conscientes de seus direitos e do seu valor.”

(SD4). “Crescente importância do humano, dos valores básicos das pessoas, da qualidade de vida e da qualidade do relacionamento entre as pessoas e entre elas e o mundo que as cerca.”

(SD5). “De capital financeiro a capital humano como fator chave de competitividade.”

As SDs 3 e 4, no que diz respeito à relação com a memória, convocam discursos eivados de pré-construídos do discurso liberal clássico, da racionalidade burguesa, das liberdades individuais, da autonomia, num funcionamento, no processo discursivo, psicologista. De modo que “pessoas conscientes de **seus direitos e do seu valor**”, para o modo como significa, considerando o efeito metafórico, pode derivar para “pessoas conscientes de **seus direitos e deveres**”, e então temos os sentidos do discurso do liberalismo clássico, por meio de uma interpelação do sujeito jurídico: livre e consciente dos seus direitos e deveres. Bem como o que se pode ter na SD4, mas que marca uma relação mais ampla, digamos assim, a do indivíduo com o mundo externo (com outras pessoas, com a natureza, com o mundo, etc.). Esse efeito de pré-construído constitui o lugar das evidências que funcionam para esses sujeitos do discurso. Trata-se de sentidos já postos, de modo que não se fala diretamente em liberalismo e democracia, mas eles estão ali, sustentando e constituindo esse dizer. Nesse sentido, o pré-construído é também o lugar da identificação do sujeito. O efeito do pré-construído é o efeito do interdiscurso. Pêcheux

(1999), ao falar da memória como estruturação de materialidade discursiva complexa, que é estendida em uma dialética da repetição e da regularização, afirma que:

a memória discursiva seria aquilo que, face a um texto que surge como acontecimento a ler, vem restabelecer os “implícitos” (quer dizer, mais tecnicamente, os pré-construídos, elementos citados e relatados, discursos-transversos, etc.) de que sua leitura necessita: a condição do legível em relação ao próprio legível. (PÊCHEUX, 1999, p. 52)

E segue apontando a questão de que o que interessa é saber onde residem esses implícitos, “que estão “ausentes por sua presença”. (...) ” (Ibidem). Pêcheux retoma P. Achard e sua hipótese de que não se pode encontrar nunca, de modo explícito, esse discurso-vulgata do implícito, estável e sedimentado. E afirma que

haveria, sob a repetição, a formação de um efeito de série pelo qual uma “regularização” (termo introduzido por P. Achard) se iniciaria, e seria nessa própria regularização que residiriam os implícitos, sob a forma de remissões, de retomadas e de efeitos de paráfrase (...). (Ibidem, p. 52).

Voltando às SDs acima, como se pode notar, há um enfoque na pessoa⁸³, nos valores mais pessoais, individuais. Esse discurso produz efeitos de sentido de humanização da empresa, inclusive quando se fala em “capital humano” (SD5). No entanto, há uma contradição, pois a competitividade que ora é significada como algo ruim e individual (no sentido de “individualista”), como vimos mais acima (como um contra-valor), agora se apresenta a concepção de capital humano como o que pode ajudar na competitividade (SD5), produzindo sentidos de que a competitividade é algo bom, de valor (em oposição aos contra-valores). As diferentes posições-sujeito que a empresa assume produzem essa contradição, esse equívoco, pois se trata da posição-sujeito em suas relações internas, com os trabalhadores e sua posição-sujeito em suas relações externas, com outras empresas. Desta forma, a competitividade aparece como um valor a ser rejeitado nas relações internas, mas como um valor positivo nas suas relações externas.

⁸³ A noção de pessoa já vem pronta. Trata-se de pessoa como equivalendo a “ser humano”, que é dotado de direitos e deveres. Dessa forma, a noção de pessoa não implica a relação com a ideologia e com o simbólico, da forma como tratamos no processo de constituição do sujeito. Então, quando se fala em “pessoa” tomamos sua existência já definida pelo jurídico: sujeito de direitos e deveres. (Orlandi, 2014; “Linguagem e educação social: a relação sujeito, indivíduo e pessoa”. In: Sociedade e Diversidade, R. de Barros e J. Cavallari (orgs). No *prelo*.

Um outro recorte que nos pareceu bastante significativo para a análise, é parte de um *slide* que traz enunciados sobre “O novo homem”, de Paulo Freire (conforme é apresentado no material)⁸⁴, constituindo-se assim num observatório interessante dessa prática discursiva. Vejamos:

(SD6). “Não se satisfaz com as aparências; anseia por profundidade nas análises.”

(SD7). “Inquieto, sua base é a autenticidade e a busca da verdade; considera que para parecer é preciso *SER*; nutre-se do diálogo por que sabe que não sabe.”

(SD8). “Reconhece que a realidade é mutável e busca compreender seu movimento.”

(SD9). “Repele a transferência de responsabilidade; assume seu compromisso com a sua própria vida e com a sociedade.”

Antes, é preciso dizer que o que é apresentado como “o novo homem” é uma interpretação já do texto de Paulo Freire (do livro *Educação e Mudança*, 1981). Estes enunciados que foram trabalhados nesse curso da Petrobras foram extraídos de uma parte do livro intitulada: “característica da consciência crítica” e não necessariamente estão na forma de uma citação direta⁸⁵.

Nas sequências discursivas acima podemos dizer, considerando o processo discursivo, que há os sentidos do discurso do “reformismo” humanista, numa relação com outros discursos: *essencialista*: “é preciso *SER*” e *voluntarista*: “assumir compromisso consigo e com a sociedade” e aqui é posta a relação Estado/sociedade, pelo silenciamento do papel do Estado, o que leva a uma retomada do “reformismo” cristão e o cristianismo é a forma filosófica predominante no “essencialismo”. O silenciamento é uma forma de silêncio, conforme Orlandi (2002b). Trata-se de uma política do silêncio (e do sentido) que “se define pelo fato de que ao dizer algo apagamos necessariamente outros sentidos possíveis, mas indesejáveis, em uma situação discursiva dada”. (Ibidem, p. 75).

⁸⁴ Estes enunciados foram extraídos do livro de Paulo Freire intitulado: *Educação e Mudança*, 1981, editora Paz e Terra – 1ª edição: 1976 – Buenos Aires.

⁸⁵ Apesar de ser uma referência a Paulo Freire que aparece neste material de análise, gostaríamos somente e brevemente de apontar que é possível estabelecer uma relação dessas sequências discursivas com o discurso da filosofia de Martin Heidegger, filósofo existencialista, que relacionava a autenticidade da vida à busca da verdade pelo ser (do livro *O Ser e o Tempo*).

Assim, podemos dizer que as SDs 6 e 7 mobilizam os sentidos de um humanismo⁸⁶ religioso, pela posição-sujeito essencialista (do essencialismo) porque trata da “essência do homem”, podendo derivar para a alma e num certo sentido para a religião. Na SD9, por sua vez, temos os sentidos do discurso do voluntarismo, numa relação com o discurso do direito, mas há um deslizamento de sentido possível, pois poderíamos substituir a palavra sociedade por empresa. E, como veremos no capítulo seguinte, temos nessa SD9 efeitos de sentido do discurso do sujeito autoempreendedor.

Isso por um lado, porque, por outro, é possível dizer que o novo homem de Paulo Freire não é significado como o mesmo “novo homem” de que se trata no texto do curso da Petrobras, uma vez que os sentidos do “novo homem” da posição freiriana são os de um homem emancipado que tem compromisso em construir uma nova sociedade, mais igualitária socioeconomicamente, etc., de modo que, no processo discursivo, seria outro movimento de sentido (diferente).

Assim, faz-se uma referência direta a Paulo Freire, porém, no discurso da Petrobras o enfoque é na empresa, para a qual se busca atribuir um estatuto de “humano”, ou seja, trata-se de diferentes objetos que são ditos pelo “mesmo” texto. Isto é, tem-se a produção de diferentes sentidos a partir de um “mesmo funcionamento discursivo”, lembrando que os sentidos mudam segundo as posições-sujeito. Essas diferentes posições-sujeito atestam que, nesse processo discursivo, não se trata de uma mesma FD quando tomamos as duas formas como eles circulam, as suas condições de produção no sentido estrito.

Considerando isso, salientamos que, em nossa perspectiva, repetição não é reprodução, pois há retomada, mas há também deslocamentos. Segundo Indursky (2007), ao tratar da questão da falha no ritual, quando discute a fragmentação da forma-sujeito, afirma que a falha no ritual leva o sujeito do discurso a apropriar-se de saberes alheios e inseri-los no âmbito de uma formação discursiva (FD). É nesse sentido que pensamos a

⁸⁶ Amaral (2005), em sua análise do funcionamento do Discurso da Qualidade Total fala de uma prática discursiva humanista, a partir da definição dada por M. Chauí. Esta autora, ao explicitar uma concepção humanista de autonomia afirma que: “a concepção humanista, para a qual a autonomia e a autogestão são uma questão de mentalidade e de comportamento, uma ‘maneira de ser’ mais do que uma forma de poder; é um retorno à ‘pessoa humana’ e a relações sociais fraternas no interior da vida comunitária.” (In: CHAUI, M. Cultura e Democracia – o discurso competente e outras falas. S. Paulo: Cortez, 12ª ed., 2007, p. 307). Para Amaral (2005, p. 210), a combinação de valores técnicos/racionais com valores humanistas produzem efeitos de sentido de autodeterminação, de liberdade e de igualdade para os sujeitos do discurso.

heterogeneidade da FD que pode se organizar a partir desse processo discursivo que estamos procurando descrever e analisar aqui.

A questão então é por que há a retomada desse discurso freiriano na Petrobras? O momento histórico desse discurso (início da década de 1990) localiza-se numa conjuntura específica em que o próprio Paulo Freire era então Secretário da Educação (1989-1992) da prefeitura de São Paulo, de Luíza Erundina, à época do Partido dos Trabalhadores (PT). As “ideias” de Paulo Freire estavam muito presentes na década de 1980 e início de 1990, no momento em que esse curso foi formulado. De todo modo, ainda que fosse um governo do PT, era em nível municipal e a Petrobras é uma empresa nacional. A conjuntura política nacional era marcada pelo fim do governo Collor, por meio de um *impeachment*, e o Brasil passou então a ser governado pelo seu vice-presidente, o Itamar Franco. Nas eleições seguintes entraria o governo do PSDB na presidência da república, com a eleição de Fernando Henrique Cardoso. Ou seja, em termos de conjuntura política nacional, trata-se da passagem desses governos que marcam o início da década de 1990, o início de uma virada discursiva se assim podemos dizer. Acreditamos que um elemento importante para compreender essa retomada do discurso freiriano numa empresa como a Petrobras, é considerar um certo avanço que tiveram as ideias de esquerda na década de 1980, como resultado da luta de classes e da luta política do PT e da CUT naquele momento.

Conforme estamos analisando, o *DRP* (que implica nas relações de trabalho) é parte de um processo que é mundializado, que se dá em várias partes do mundo, de modo que, se analisarmos os planejamentos estratégicos ou as “filosofias” de várias empresas, possivelmente encontraremos os mesmos princípios que são mobilizados no *DGE* da/na Petrobras (que aparece como decorrente do *DRP* mais geral). Como vimos no capítulo IV, a Petrobras é uma empresa que se marca por uma especificidade que tem a ver com o nacionalismo que marcou (e a brasilidade que marca) materialmente a sua história, o seu discurso. Nesse sentido, é possível relacionar a presença do discurso de Paulo Freire com a história da Petrobras, pois, embora estejamos tratando de um discurso de gestão empresarial, é da “*nossa*” Petrobras que falamos. Voltando ao livro de Paulo Freire do qual foram trazidos os enunciados para o curso na Petrobras, chama a atenção o título do livro: Educação e Mudança. O tema é *mudar*. Então, para tratar da mudança pretendida na empresa, eles se apoiam num discurso que está no domínio da educação e do político. É

como se fosse um trabalho de “conscientização” de uma nova condição que é exigida pelo capitalismo, mas é como se se tratasse de algo incontornável, inexorável e, ainda mais, natural. De todo modo, é preciso uma mudança subjetiva para se produzir uma mudança social. Os valores dessa mudança subjetiva são diferentes conforme as posições-sujeito: empresa-Petrobras e educador-político-Paulo Freire, mas ambas passam pela mudança do indivíduo. Se, por um lado, é possível atribuir a noção de “novo homem” do Paulo Freire ao “novo homem” que está presente no humanismo marxista, aqui, no discurso de gestão empresarial, o “novo homem” é o *autoempreendedor*.

Trata-se de um “pragmatismo político” que marca bastante esse período (década de 1980 e início de 1990), de maneira que qualquer mudança social se realiza por meio de uma mudança subjetiva, a qual toma como base o indivíduo e não os coletivos, os movimentos sociais, por exemplo.⁸⁷ Daí a “cultura” do autoexame, no sentido de mudar você mesmo subjetivamente para expulsar os “maus valores” e substituí-los pelos então considerados “bons valores”, de maneira que a mudança nos “paradigmas” passa pelo indivíduo. Há, desse modo, uma passagem que se estabelece por uma “mudança de cultura”, que por sua vez implica numa “mudança de valores” e então numa “mudança ética”, o que leva, finalmente, ao indivíduo. Nesse sentido, veremos adiante um quadro apresentado no curso que é intitulado: “Modelos de Cultura” (com os valores em oposição).

M. H. Bernardo (2006), retomando Boltanski e Chiapello (1999)⁸⁸, aponta que no discurso atual da gestão empresarial pode-se reconhecer os ecos de denúncias anti-hierárquicas, além das aspirações de autonomia e relata que esses são temas presentes nos movimentos contestatórios anticapitalistas da década de 1970 e final de 1960 na Europa, por exemplo. Desse modo, no discurso empresarial são apropriados temas que faziam parte dos discursos daqueles que criticavam a desumanização do sistema taylorista-fordista e também das reivindicações dos trabalhadores, porém eles se constituem com sentidos diferentes dos sentidos anteriores, buscando, agora, a valorização das ideias de: “família-empresa”, “visão compartilhada”, etc.

⁸⁷ Para isso, nos inspiramos no trabalho de Zoppi-Fontana (1997) em sua análise do discurso alfonsinista na Argentina (1983-1989) onde a autora mostra que o traço discursivo que caracterizou os chamados governos de transição foi “o cruzamento de um *discurso sobre a democracia* com um *discurso sobre a modernização*”, em que o deslizamento das temáticas da modernização e da democracia, da ordem do econômico e do político, respectivamente para a ordem do cultural, constituiu o principal efeito de sentido.

⁸⁸ BOLTANSKI, L. e CHIAPELLO, E. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard, 1999.

Para estabelecer uma relação com este estudo desta autora, consideramos que a análise das sequências discursivas que apresentamos remetem ao funcionamento, na atualidade, de um discurso empresarial romantizado e individualizante, conforme nos apresenta a autora. De nossa parte, nos interessa ver como a discursividade aí é produzida. Ela afirma que esse tipo de discurso traz sentidos que apontam a empresa como um lugar que não tem objetivos meramente econômicos, pois são mobilizados no discurso, centralmente, valores humanos, numa tentativa, segundo a autora, de dissimular a dominação presente nas relações de trabalho. De um ponto de vista discursivo, dizemos que há deslocamento de sentidos que vão produzir esse efeito de sentido da **empresa responsável**, que é um traço característico do discurso da mundialização. A questão é: ser responsável com quem ou o quê?

Nós diríamos que esses deslocamentos de sentidos têm a ver com diferentes posições-sujeito no discurso em diferentes condições de produção. O que ocorre aqui é o funcionamento da *(dis)simulação* no discurso, que constrói simulacros de prática de liberdade (conforme demonstra também os estudos de Amaral (2005) acerca do discurso da Qualidade Total) e de um novo homem que domina suas ações livre e conscientemente. Voltaremos adiante ao tema da *(dis)simulação* porque esta é uma questão que o material apresenta e é significativa para nossa discussão aqui.

Voltando ao funcionamento discursivo das SDs (6, 7, 8 e 9) recortadas acima, temos que a formulação do texto possibilita um jogo na linguagem que nos permite ainda compreender essas SDs como “sintagmas estratégicos”, no sentido de que esses sintagmas funcionam para diferentes sentidos, ou diferentes posições-sujeito, sendo sujeitos a equívocos. Estratégicos no sentido de que “serve para qualquer coisa”, pode ser “usado” conforme se deseja. Ou seja, esse texto de Paulo Freire é trazido para tratar do tema da mudança, um tema comum nos dois casos, mas que produz deslocamentos de sentidos, pelas diferentes posições-sujeito. Isso nos leva a retomar o que dizem Gadet e Pêcheux (2004) das línguas naturais, as quais possuem “marcas” linguísticas que não se estruturam sob uma ordem lógico-matemática, de modo que a dificuldade no estudo das línguas naturais vem do fato de que as marcas sintáticas, por sua essência, são capazes de deslocamentos, de transgressões, de reorganizações. “É também a razão pela qual as línguas naturais são capazes de política.” (Ibidem, p. 24). Nesse sentido, é justamente

porque a língua é capaz de equívoco que ela é capaz de política. O equívoco é o que corrompe o princípio de univocidade na língua. É o ponto em que a língua atinge a história. (Ibidem).

Do ponto de vista discursivo, as formas linguísticas são sempre afetadas pela ideologia. Ocorreu-nos aqui utilizar a denominação de “sintagmas estratégicos” para caracterizar as SDs acima, a partir do funcionamento discursivo. De “sintagma” nos apoiamos na ideia de que há uma relação de dependência entre os elementos das sequências e entre as sequências mesmo. Estamos deslocando aqui da definição tradicional, de modo que se fôssemos considerar um núcleo em torno do qual as unidades sintagmáticas (como unidades significativas) se combinariam conjuntamente, esse núcleo seria o próprio discurso. Etimologicamente, a palavra sintagma, vinda do grego, traz os sentidos de “arranjo”, “arrumação” e de “constituição” e é mais ou menos disso que estamos falando, de um certo arranjo nos enunciados para funcionarem para certos fins. E estratégicos, como dissemos, no sentido de que “serve para diferentes posições”. Estratagema. Além disso, vale dizer que a palavra (e o conceito) de estratégia é amplamente utilizado no mundo empresarial (planejamento estratégico, estratégia de vendas, estratégia de marketing, estratégia empresarial de definir metas, etc.). De todo modo a estratégia é pensada geralmente no sentido de ultrapassar algum problema.

Para nós, tratar dessas caracterizações, significa considerar a língua na ordem do discurso, isto é, não a língua como um objeto em si mesma, mas como uma materialidade significante que permite a compreensão da materialidade do discurso. Portanto, retomamos o que diz Gadet (1981) sobre a língua ter uma relação com a ideia de jogo, a língua ser um jogo, permitir um jogo e podemos pensar isso no nível da interpretação mesmo. A ideia de “jogo” implica na concepção da língua como sua condição mesma de existência, de falhas, de equívocos, de resistências e esquecimentos também. (FERREIRA, 2000). Jogo e estratégia são combinados.

3. DIFERENTES MODOS DE ASSUJEITAMENTO: O DISCURSO DA MUDANÇA

Vejamos agora recortes de uma tabela que apresenta, novamente de maneira dual, os valores em oposição. Ela tem como título “*Administração dos anos 90 – revolução na ação gerencial – da gerência à liderança*”:

Paradigma Funcionalista	Paradigma Transformador
1. Arquétipo militar-religioso	Arquétipo ensino-aprendizagem
2. Hierarquia	Equipes, redes
3. Ordena	Dá exemplos, encoraja responsabilidade
4. Comanda	Inspira o envolvimento
5. Limita e define	Concede poder
6. Disciplina	Criatividade
7. Avalia o desempenho	Faz contrato mútuo para atingir resultados específicos
8. Aumento de salário automático	Aumento de salário por desempenho efetivo; distribuição de lucros; reconhece o trabalho bem feito.

Tabela 2 – Da gerência à liderança

Gostaríamos de chamar a atenção para o item 1 da tabela 2, que traz a comparação entre arquétipo militar-religioso *versus* arquétipo ensino-aprendizagem, fazendo um apelo direto ao discurso educacional, o qual já vem sustentado, pelo pré-construído, por sentidos positivos de uma prática mais democrática, uma vez que se tem democracia pela educação. Tem-se aí um deslizamento de sentidos de “capacitação” (nomeação do curso) para “aprendizagem”.

Assim, quando se trata do novo conceito de liderança, é apresentada novamente essa relação de oposição entre arquétipo da educação *versus* o arquétipo militar tradicional e apresenta-se no curso um novo conjunto de denominações para isso. Passa-se de *comandante* a *educador*, de *dirigente* a *mentor*, de *supervisor* a *desenvolvedor*, de *coordenador* a *estimulador*, de *disciplinador* a *orientador*. Ressaltamos ainda que os itens 2, 3, 4, 5, 6 e 7 da tabela 2 mobilizam, no discurso, uma relação de oposição entre uma forma mais rígida e fechada de organização e uma forma mais aberta, mais “democrática”, visando o tempo todo maneiras de fazer com que os trabalhadores se envolvam mais com o trabalho, que o assumam mais, porém, de modo que pareça mais democrático, participativo.

Mas, no item 2, temos que, de uma relação de hierarquia, passa-se para uma relação de “equipes, redes”, porém quem é que demite? Quem é que aumenta o salário? (item 8). Ao apagar a relação hierárquica, a questão do poder é invisibilizada. O item 5, que traz a questão de conceder poder, por exemplo, e que aparece em vários outros momentos do curso, pode ser interrogado em primeiro lugar sobre que tipo de poder se trata, pois o poder pode estar em relação com *conseguir mais eficácia no trabalho*. Isso caracteriza outro tipo de controle, ou seja, não se delega só o poder, para que o trabalhador seja autônomo, mas delegam-se mecanismos de controle e de mais trabalho. E isso se dá por um funcionamento de “intervenção” na subjetividade, ou, se assim podemos dizer, de *captura* do sujeito trabalhador a partir da sua subjetividade produzindo efeitos de sentido de que isso é bom, é uma promoção, por meio dessa prática discursiva que, necessariamente, é ideológica, produzindo assim essas evidências para o sujeito do discurso. O que está colocado em questão é que existe participação, mas o caráter dela é de total passividade e adequação a um ritmo de trabalho mais acelerado e que envolve mais tarefas. No item 7 da tabela acima, há um efeito de pré-construído do pacto social (faz contrato mútuo), que está na origem do liberalismo político, o qual pressupõe um sujeito racional, consciente de suas ações. É a ideia de que o pacto é feito entre iguais, de que a empresa e o trabalhador são iguais. No item 8 vê-se que o foco está no indivíduo, na pessoa, já que o aumento de salário é condicionado ao desempenho individual. É nesse sentido que esse discurso, conforme estamos analisando, produz o efeito, para o sujeito do discurso, de que só há indivíduos e é o próprio conceito de classe (e de categoria) o alvo em questão.

3.1 Pêcheux: as formas históricas de assujeitamento do indivíduo e a heterogeneidade da formação discursiva

Pêcheux ([1979] 2011), em seu texto *Foi “propaganda” mesmo que você disse?*, aborda o tema da propaganda política a partir de elementos históricos e não de considerações morais ou técnicas. Afirma que num contexto de “guerra ideológica”⁸⁹ passou a existir a ideia subjacente de necessidade de uma contra-propaganda (ainda mais

⁸⁹ Termo que caracteriza as diversas operações midiáticas de massa desenvolvidas pela grande burguesia multinacional contra tudo o que resiste a sua política. (PÊCHEUX, [1979] 2011).

eficaz que aquela capitalista). Para ele, a propaganda se tornou um dispositivo essencial do Estado capitalista autoritário moderno, de modo que “a propaganda se faz com imagens e palavras, sentimentos, ideias e gestos. É, pois, evidentemente, um negócio de *psicologia*.” (Ibidem, p. 74). Pêcheux toma o exemplo de um especialista da propaganda, Serguei Tchakhotin e sua noção de “violação das multidões” (1930), a qual tem como ponto de partida explorar um terreno que foi subestimado pelos marxistas e aproveitado pelo nazismo do capitalismo alemão: o terreno psicológico. Para Pêcheux, Tchakhotin, em seu “credo político-científico” intitulado *Violação das multidões pela propaganda política* (1939), é mais anti-marxista que nunca e continua estranhamente um admirador da URSS e do stalinismo. Pêcheux explora as contradições da bio-psicologia da propaganda formulada por Tchakhotin e, dessa discussão, trazemos pontos cruciais para nosso trabalho aqui, de maneira que não vamos tratar das teses defendidas por Tchakhotin, mas dos apontamentos de Pêcheux, que faz uma interpretação histórica dessas teses. Ele toma o debate psicológico (o “cognitivo” e o “afetivo”) como um sintoma e o desloca como estando localizado nas “contradições psicológicas da consciência humana” para localizá-lo nas *formas históricas de assujeitamento do indivíduo*, as quais se desenvolvem com o próprio capitalismo, visando *gerir de uma maneira nova os corpos e as práticas*. É então pela história e não pela psicologia que ele enfrenta a questão. Essa “intervenção na subjetividade” ou “captura do sujeito”, conforme estamos chamando, nas análises dos nossos recortes, se relaciona justamente com o que Pêcheux está concebendo como “formas históricas de assujeitamento do indivíduo”.

Ao tratar do desenvolvimento do modo de produção capitalista (MPC) e suas duas formas históricas, a via “americana” (1) e a via “prussiana” (2), Pêcheux afirma que:

A via número 1 do MPC se apresenta sob os traços de uma democracia burguesa exemplar, fundada na *ideologia jurídica do contrato livre e igual* que constitui, através da forma econômica das ‘leis de mercado’, a mola essencial da divisão de classes entre trabalhadores ‘livres’ e os proprietários da ‘livre empresa’. Nesse universo, o passado está apagado ou ausente; o MPC engendra as formas de assujeitamento que lhe são necessárias ao mesmo tempo em que se engendra a si mesmo. (PÊCHEUX, [1979] 2011, p. 80-81)

Ao contrário, na via capitalista 2, “o MPC se esforça em tirar partido das antigas formas de assujeitamento para adaptá-las a suas próprias necessidades” (Ibidem, p. 81), de maneira que abre seu caminho no interior das estruturas feudais e contra elas. É na via número 1 descrita por Pêcheux que nos concentramos aqui para compreender essa forma de assujeitamento e os modos de individuação do sujeito, produzidos no *DGE* da Petrobras, isto é, (como? por que?) o sujeito contribui sem que haja “uma arma apontada para sua cabeça”. Nesse sentido:

O ‘liberalismo totalitário’ (segundo a expressão de Chomsky) soube colocar no ponto uma **nova gestão da subjetividade** na qual **o sujeito contribui ativamente para seu assujeitamento**, através de um sinistro jogo de palavras sobre o termo *liberdade*, tal como ele surgiu, por exemplo, no contorno desta advertência de Henry Ford: “Nós liberamos ao cliente o carro na cor de sua escolha... com a condição que a queira preta. (Ibidem, p. 88, grifos nossos).

Gadet e Pêcheux (2004) chamam isso (que o sujeito livre participe ativamente de sua própria submissão) de interpelação ideológica do tipo W.A.S.P.⁹⁰ E quanto à “brincadeira” de Henry Ford, os autores a caracterizam como uma brincadeira normalizadora que “pertence à linhagem do humor sério de Swift e das anedotas involuntárias do liberalismo, quando ele atinge seus limites macabros”. (Ibidem, p. 204). E é justamente o avesso do humor judeu, transformado em instrumento de dominação. “A propaganda política do tipo WASP entrou na escola das estratégias publicitárias: ela joga sobre os pressupostos e produz novos tipos de performativos interpelando o sujeito a partir de seu próprio narcisismo.” (PÊCHEUX, [1979] 2011, p. 88). Trata-se de uma reorganização ideológica do capitalismo.

Na discussão que apresenta o autor sobre as formas históricas de assujeitamento, analisando a questão da propaganda de Estado, a principal conclusão que o autor aponta é que é preciso aprender na prática que a luta de classes não é simétrica e que a contra-

⁹⁰ “WASP é o acrônimo que em inglês significa “Branco, Anglo-Saxão e Protestante” (White, Anglo-Saxon and Protestant). Com frequência usada em sentido pejorativo, presta-se a designar um grupo relativamente homogêneo de indivíduos estadunidenses de religião protestante e ascendência britânica que supostamente detêm enorme poder econômico, político e social. Costuma ser empregada para indicar desaprovação ao poder excessivo de que esse grupo gozaria na sociedade norte-americana. Salvo em tom jocoso, é incomum que alguém se refira a si mesmo como um WASP. Em termos mais genéricos, a expressão pode ser aplicada a qualquer descendente de europeus ocidentais (não necessariamente britânicos), mas não a católicos, judeus, negros, latinos, nativos americanos e asiáticos”. (WIKIPEDIA, em 13/02/2015).

identificação ao adversário é um engano nessa nova condição do capitalismo de tipo “americano”, já que o Estado capitalista moderno sabe muito bem agir à distância sobre as massas. E encerra com a seguinte afirmação:

A arte de anestesiar as resistências, de absorver as revoltas no consenso e de fazer abortar as revoluções fez certamente grandes progressos. Mas tudo isto não deixa de trabalhar menos sob o assujeitamento: é antes a capacidade de ouvi-lo que persiste em fazer falta politicamente. (Ibidem, p. 92)

Portanto, ao tratar do funcionamento e do processo discursivo do *DGE* da/na Petrobras, compreendemos, a partir de Pêcheux, que historicamente o capitalismo engendra diferentes formas de assujeitamento do indivíduo e produz então diferentes modos de individu(aliz)ação do sujeito, conforme Orlandi (2007C, 2009, 2011 e 2012). Quando pensamos nesse discurso sobre o sujeito trabalhador na empresa, o sujeito da adaptação, do consenso, da negociação, estamos considerando estas questões que nos coloca Pêcheux para podermos compreender esse processo de constituição do sujeito do discurso. Segundo o texto do curso da Petrobras, é preciso “resgatar” o sujeito desviante, mas desviante de quê? E resgatar de onde? É como se ele estivesse no “lugar certo” e devesse retornar. Mobiliza-se o sentimento de pertencimento do trabalhador à empresa para produzir melhor. Nesse sentido, a denominação “colaborador” (no lugar de trabalhador, peão, etc.) que se utiliza atualmente no *DGE*, de redefinição (ressignificação) das relações de trabalho, constitui um funcionamento desse processo.

A posição-sujeito da empresa se identifica, pelo que temos analisado, com um discurso do psicologismo, isto é, há o enfoque no psiquismo do indivíduo e a redução do social; no entanto, na heterogeneidade da formação discursiva, que abriga esses discursos que pudemos identificar analisando o processo discursivo, a partir da coluna denominada *Paradigma Transformador*, na Tabela 2, é possível considerar uma relação (de aliança) com um discurso religioso, o qual apresenta uma estrutura de interpelação religiosa comunitarista, se assim podemos dizer. São os sentidos de pertencimento a uma comunidade (a empresa), mas que implica numa relação de líder/rebanho, por meio de um funcionamento pastoral: há aquele que concede o poder e que inspira o envolvimento do grupo, o que dá exemplos, etc. A punição é sempre interna, bem como a superação. O

indivíduo deve passar por um processo de autossuperação (a cultura do autoexame, conforme dissemos acima), pois se você falha, as consequências são para você mesmo e não para a empresa, como se pode notar no item 8 da tabela 2. Mas há um equívoco, pois, se o trabalhador é parte da empresa, ele é a empresa e se ele falha é a empresa que falha também e as consequências são para ela também. Ou seja, há um esforço em produzir um efeito de unidade entre trabalhador/empresa, como se o trabalhador fosse a empresa e, no entanto, nessa passagem há um efeito de disjunção.

Pensando a heterogeneidade da FD, podemos dizer que os sentidos produzidos são os de que o trabalhador é a empresa, mas a responsabilidade da empresa é do trabalhador, pois a empresa é a soma dos indivíduos e se um indivíduo não soma, isto é um problema, já que vai “atrapalhar” a soma. Ou seja, volta o discurso liberal, no sentido de que a sociedade é a soma dos indivíduos e, ao mesmo tempo, o religioso, no sentido de que a responsabilidade perante Deus é individual: todos somos seres de Deus, mas a salvação é individual.

Numa outra tabela, que tem por título “Modelos de Cultura”, temos a seguinte representação dualista opositiva:

1	2
Normas	Parcerias
Ritos	Vivências
Forma	Fundo/Essência
Meio	Fim
Formulários (siga a especificação)	Conceitos/processos (entenda os conceitos e ponha em prática os processos)

Tabela 3 – Modelos de cultura 1

Novamente pode-se observar o discurso que traz a oposição entre um modelo de trabalho mais fechado, normativo e outro mais aberto. A “essência” é uma palavra-chave, conforme aparece no material; palavras como **essência**, **fundo**, **renascer**, “**voz interior**” (ex.: “Criação pelo espírito, valorização da intuição e da voz interior”), são trabalhadas ao longo do curso. Voltaremos a isso adiante. O modelo de cultura apresentado como “conceitos/processos” tem relação com a discussão feita acima no que diz respeito às diferentes formas históricas de assujeitamento, no sentido de fazer com que o trabalhador

incorpore o ritmo de trabalho, que tenha “atitude” e “iniciativa” para a realização do trabalho sem que, necessariamente precise ter alguém vigiando, ordenando, sem a figura do antigo capataz. É o que Deleuze denomina de sociedade de controle⁹¹. E, novamente, a presença do discurso psicologista que pressupõe uma “interioridade” para a subjetividade.

Vejamos mais alguns exemplos que dizem respeito a “Modelos de Culturas”:

	1	2
1. Crenças pessoais		
“BEM”	Vencer/sobressair	Contribuir/partic.
“MAL”	Falta de ambição	Individualismo
2. Atitude diante dos conflitos	Lutar	Resolver
	Vale a lei do mais forte	Buscar solução ganha/ganha
3. Recompensa	Prêmio por resultado pessoal	Participação na performance da empresa
4. Trabalho	Liberdade ainda que à tardinha	Parte da vida
5. Orgulho	Do que se adquire	Do trabalho bem feito, da missão cumprida
6. Sansões	Do líder – critérios pessoais.	Do grupo – desrespeito às normas.
7. Lucro		
Alvo do empregador	Maximizar o lucro.	Aumentar o valor da empresa.
Alvo do empregado	Maximizar o salário.	Participar na melhoria da performance da empresa.
8. Amizade	Não misture amizade e trabalho.	Amizade e trabalho se ajudam.
9. Manter/Melhorar	Alguns têm a tarefa de manter, outros de melhorar.	Todos têm as tarefas de manter e melhorar.

Tabela 4 – Modelos de cultura 2

Os itens apresentados na tabela 4 nos permitem analisar como esse discurso produz o efeito de o sujeito trabalhador ficar agarrado aos objetivos, aos interesses da empresa sempre, porém esta relação de poder não é mostrada no discurso. O que é “bem” ou “mal” na questão de crenças pessoais, conforme está posto, visa à empresa, o seu bom funcionamento, já que o individualismo, por exemplo, atrapalharia o trabalho em equipe para o novo paradigma de pensamento. Trata-se de evidências produzidas para o sujeito do discurso que são significadas como “crenças pessoais” e o que nos interessa então é olhar para seu funcionamento. São crenças *pessoais*, mas que se transformam em crenças da *empresa*, de modo que se coloca no “indivíduo” o que é o interesse (a crença) da empresa. Essas evidências funcionam pelo mecanismo ideológico da naturalização.

⁹¹ Ver Deleuze, 1992. Texto: *Post-Scriptum* sobre as sociedades de controle. In: *Conversações* (1972-1990).

Os itens 4 e 5 sobre trabalho e orgulho, produzem o efeito de sentido de que, no novo paradigma, o trabalhador se realiza no trabalho, este é parte da vida dele, não algo estranho a ele. Estes sentidos se abrigam numa *formação discursiva neoliberal*, a qual delimita esses discursos que podemos identificar com a posição-sujeito da empresa e que, por sua vez, é a projeção nesse discurso de uma formação ideológica burguesa e funciona pelo mecanismo da *(dis)simulação*, pois o que interessa ao sistema (ao capital) é induzir sempre o trabalhador a uma melhor forma de cooperar com a empresa, fazendo-o crer que aquilo é o melhor para ele.

Toda a questão do controle do trabalho é deslocada, ressignificada, como se vê no item sobre Sanções (item 6 da tabela 4). Explora-se, a partir do novo paradigma, outro tipo de controle, lembrando o exemplo que vimos mais acima. Agora o controle é feito por todo o grupo e não por uma pessoa só, uma figura individual. Novamente o funcionamento do discurso pastoral, comunitarista: a repressão e a vigilância são comunitárias. No entanto, “normas” aqui na tabela 4 tem significado positivo e na tabela 3 tem significado negativo, pois lá aparece como contraposto a “parcerias” e aqui está incluída no que significa a parceria. Na discursividade, entendemos que aqui é produzido um equívoco, lembrando que a discursividade é a inscrição da materialidade da língua (capaz de equívoco) na história.

No item 9: “manter e melhorar”, há uma atribuição maior de tarefas, além da questão de se trabalhar a desfragmentação da empresa, pois ela deve ser responsabilidade de todos, das equipes. A questão pessoal, mais uma vez aparece no item 8 sobre amizade, ou seja, é importante estabelecer relações sociais mais próximas, desde que visando e interferindo no bom funcionamento da empresa, já que “amizade e trabalho” aparecem numa relação de coordenação sendo predicada por “se ajudam”, contrária ao paradigma anterior.

Feita esta etapa da análise, pode-se dizer que estamos diante de uma *formação discursiva neoliberal*, compreendida como um dos componentes de uma formação ideológica burguesa: fazer crer para todos que os interesses do capital são os interesses de todos. E, conforme dissemos antes, trata-se ainda do funcionamento da *(dis)simulação* no discurso, no sentido de que há um direcionamento por parte da posição da empresa, por meio das evidências que são produzidas para o sujeito do discurso, de “conduzir” o

trabalhador a uma melhor forma de cooperar com a empresa, no sentido de fazê-lo crer que aquilo é o melhor para ele.

Há um funcionamento discursivo de invisibilizar o poder, mas não é o mesmo que ocultar, pois funciona pela invisibilidade. Desfragmenta-se a empresa para pulverizar o poder. Por se tratar de uma empresa estatal⁹² podemos pensar na contradição que significa o poder. Quem é o patrão de fato? Qual é o ponto em que emerge a contradição? Se todos são parte de uma equipe, onde pode se fazer a reclamação? É nesse ponto que o poder é invisibilizado discursivamente. É um discurso que produz efeitos de impossibilitar a demanda, uma vez que é invisibilizado o lugar da demanda, da reclamação, do poder, das relações de poder, já que a fonte das pressões não são detectáveis de modo definido e tangível, como as figuras do chefe, patrão, etc., justamente porque trata-se sempre do “mercado”, do “cliente”, com os quais não se pode discutir ou argumentar (cf. BERNARDO, 2006, p. 148).

3.2 A empresa desfragmentada e o sujeito fragmentado

Vejamos mais duas SDs que ilustram o que estamos discutindo. Essas SDs foram recortadas da seção em que se apresenta a transformação pretendida pelo *DGE*. Temos:

(SD10). Sair da ideia da “Empresa como máquina, ‘como um relógio’” para “A empresa como organismo interconectado, holístico, ‘como o ser humano’”.

(SD11). Sair da ideia de “Agressividade, competição. Vale tudo. Motivação estritamente econômica” para “Cooperação. Valores humanos transcendendo o vencer.”

Como se vê, chega-se ao ponto de comparar a empresa com o ser humano. A empresa tem que ser vista como um todo, por uma visão holística que contrapõe dois discursos: o discurso do mecanicismo (máquina, relógio) *versus* o discurso do biologismo (organismo interconectado). Na SD10 temos os efeitos de pré-construído do discurso

⁹² Não só na estatal, mas nas grandes corporações também.

funcionalista, redizendo o mesmo holisticamente⁹³ e a SD11 novamente mobilizando sentidos que se identificam com o discurso religioso, pois se centra no ser humano e nos valores éticos, num compromisso ético, conforme aparece em várias outras seções do material do curso, e o ético é típico do discurso religioso. Tem-se aí (SD10) os sentidos de desfragmentação da empresa.

Gilles Deleuze (2010) afirma que esse é o principal aspecto que marca a diferença entre a fábrica e a empresa moderna. A fábrica era bem definida e fazia da soma dos indivíduos um só corpo, enquanto a empresa moderna se apresenta de forma mais etérea, como se tivesse uma “alma”. É precisamente aí que está a indignação de Deleuze, pois ele afirma que o fato de a empresa informar que tem uma alma “é efetivamente a notícia mais terrificante do mundo.” (Ibidem, p. 228).

Assim, tem-se a seguinte relação: de um lado a desfragmentação da empresa e de outro a fragmentação do sujeito trabalhador, quando pensamos no pertencimento de classe. De que modo isso se dá? A partir do que temos analisado, podemos dizer que no processo discursivo há um movimento de sentidos que podemos identificar ora com o discurso religioso, ora com o discurso humanista, ora psicologista e esses discursos são organizados, por sua vez, numa *formação discursiva neoliberal*, pois esses discursos todos estão inscritos numa relação de mercado. Conforme o que pudemos apreender do movimento dos sentidos no processo discursivo, há uma relação de aliança entre o discurso religioso e o psicologista. Adiante exploraremos um pouco mais esta aliança. Então, os sentidos vão sendo produzidos nessa FD, considerando que ela é heterogênea nela mesma, embora haja uma relação de dominância do discurso psicologista, a partir do que temos nas sequências discursivas de referência: enfoque no indivíduo (pessoa) e a noção de interioridade subjetiva que funciona no discurso produzido pela empresa, direcionado ao sujeito trabalhador, produzindo, assim, os efeitos de sentido de desfragmentação da empresa e, simultaneamente, de fragmentação do sujeito trabalhador.

⁹³ Holismo é compreendido como a tendência a sintetizar unidades em totalidades, que supostamente seja própria do universo. Compreender os fenômenos em sua globalidade, totalidade. Sintetizar é reunir elementos em um todo, é compor.

3.3 A “prosperidade” na base da captura dos sujeitos: a ideologia é prática

Diante disso, a questão que se põe é: por que o sujeito contribui (ativamente) para seu assujeitamento? O que faz com que essa relação seja estabelecida? Certamente, essas questões não podem ter uma resposta breve e certa, já que se trata de tema muito complexo sobre o “engajamento” do sujeito no processo de assujeitamento. Outras discussões em torno dessa temática, como o debate sobre o caráter da consciência e do inconsciente seriam produtivos aqui. No entanto, sem pretender expor a questão em sua complexidade, apontamos elementos que ajudam a pensar nela. Enfim, do modo como estamos mostrando o discurso dominante (de gestão empresarial), pela posição discursiva da Petrobras, pode parecer que se trata de um processo de “pura” dominação, como uma ideologia da manipulação, que é inseparável de uma teoria das elites (PÊCHEUX, [1979] 2011). Falaremos depois da resistência. Mas agora, não é da resistência que falamos e sim do que pode fazer com que haja o “engajamento” do sujeito no seu assujeitamento. Outro modo de pensar essa problemática é questionar por que esse discurso “cola”, “pega”, tem certa eficácia junto aos trabalhadores? Certamente não “pega” em todos, ou não afeta todos os sujeitos da mesma forma, mas o fato é que ele funciona.

Primeiramente, é preciso dizer que o desemprego estrutural, evidentemente, incide nessa relação favorecendo a implantação de sistemas “flexíveis” de produção, de modo que essa desigualdade nas relações de força favorece a atuação do poder na ordem do simbólico.

Por outro lado, existe algo que sustenta essa relação e que não está dito explicitamente aqui. É a ideia, a noção de *prosperidade*. Embora não esteja explicitamente dito, funciona pelo efeito de pré-construído. Ou seja, há um pré-construído sobre “prosperidade na vida”, a qual pode ser alcançada pelo trabalho e que funciona como um lugar de identificação para a classe trabalhadora.

A ideologia só funciona nesses sujeitos porque existe o processo de identificação, de modo que o sujeito vai se identificar com algo, numa relação de projeção imaginária no discurso, nesse caso: a prosperidade (possível). É, dessa maneira, se sustentando na ideia de prosperidade, que o discurso de gestão empresarial da/na Petrobras se dá como um modo de individuação desse sujeito e se realiza, com certa *eficácia*. Voltamos aqui ao Pêcheux

([1979] 2011) sobre o que diz da propaganda e, olhando para nossos recortes em análise, não estamos lidando, senão, com uma espécie de propaganda? Propaganda empresarial, neoliberal, uma espécie de “violação das multidões”, para lembrar Tchakhotin? Pêcheux fala da simetria ilusória das classes, como o princípio que não parou de ecoar historicamente entre a burguesia e o proletariado que é: “Se isso funciona tão bem para eles, por que não funcionaria para nós?” (Ibidem, p. 82). Essa simetria que busca uma eficácia “nas ações” não existe, já que a dissimetria entre as classes é irreparável, irrevogável. Isso pode ser pensado nisso que estamos procurando mostrar aqui, que é um engano essa relação que se sustenta no discurso da prosperidade, pois é uma ilusão consumista (própria do capitalismo).

Assim, podemos dizer que há um deslizamento de sentidos nesse processo discursivo que vai de “prosperidade” a “sucesso” e de “sucesso” a “felicidade”. É o não-dito produzindo efeitos de sentidos no já-dito. Esses sentidos não estão explicitados, mas estão funcionando como uma espécie de *promessa* que o *DGE* produz para o sujeito do discurso. Então, a relação de sentidos estabelecida é: “a empresa será próspera com o teu trabalho”, portanto “você também será próspero” (“bem-sucedido” como a empresa) porque “você é a empresa”. E funciona porque (e quando) não há um questionamento da prosperidade. É como se todos os sujeitos, indefinidamente, quisessem a prosperidade (capitalista), então, é neste ponto que se pode ter eficácia num discurso como esse.

Nesse sentido, a fragmentação do sujeito como sujeito de classe se dá quando esse discurso de gestão é eficaz, tomando o lugar da construção de um sujeito de classe, que poderia se opor a isso tudo. Um exemplo é quando o trabalhador aceita e até deseja um bônus no fim do ano por produtividade na empresa. Estamos falando aqui do funcionamento da ideologia e volta a questão: como pode o sujeito não participar disso? Como não ser capturado por esse funcionamento ideológico que se reescreve, se reincide o tempo todo? Em outras palavras: como não querer aquilo que nos fazem querer e até mesmo desejar? Então, esses elementos nos ajudam a pensar como acontece essa “contribuição” do sujeito, pelo funcionamento da ideologia. O processo de identificação ocorre em meio a todo esse contra-ataque neoliberal porque é a ideologia funcionando. Ouvir o assujeitamento é o que persiste em fazer falta politicamente, como reivindica Pêcheux ([1979] 2011). Nossa tentativa, ainda que inicial, é a de justamente trabalhar nesse

espaço, buscando compreender os aspectos, aparentemente sutis, mas tão impiedosos, que sustentam as relações de dominação nas atuais relações de trabalho. Estamos dizendo que os sentidos de prosperidade estão na base desse discurso de gestão empresarial, tendo como um de seus efeitos dificultar (manobrando) a produção de um outro discurso que, ao mostrar o processo todo de exploração, possa fazer sentido. É como se o discurso da prosperidade não deixasse espaço nem para o discurso-contrário, nem para um discurso de desidentificação, uma vez que “ser próspero é ser feliz”. Do modo como funciona, um discurso que se opõe a essa identificação, acaba caindo no “sem-sentido”. Então, o sujeito contribui para o seu assujeitamento, entrando no jogo, consentindo certas coisas porque há algo com que ele se identifica nisso tudo, que é a prosperidade. Portanto não se trata de uma ideologia da manipulação, pois a ideologia não é manipulação e sim prática e na prática da ideologia tem o funcionamento discursivo da *(dis)simulação*. Em resumo, a prosperidade é a promessa do capitalismo e é o que está sustentando todo esse discurso de gestão empresarial. Por isso é bastante difícil “desmontar” esse processo todo, pois está na constituição do discurso a questão. Embora a forma, formulação e circulação contem também na produção dos sentidos, enfatizamos que nos parece aqui que o ponto nevrálgico é esse, o da constituição. O efeito, perverso, é de que não há outras possibilidades fora dessa relação.

Como dissemos, procuramos analisar o discurso da dominação, apontando elementos para a compreensão do *por que* ele funciona, o que nos leva a pensar no sujeito: de que sujeito se trata então? Desejo e necessidade estão determinando esse sujeito, que certamente não quer somente sobreviver, mas deseja (e é levado a desejar) coisas. Está presente aqui uma concepção de sujeito que é o “sujeito pragmático”, que tem necessidade de um “mundo semanticamente normal”, tal como tratou Pêcheux (2006). Trata-se de um sujeito que se reconhece dentro do mercado, das relações de mercado e necessita das “coisas a saber” para sua sobrevivência.

Diante disso, podemos dizer que um discurso dominante como esse funciona pela *necessidade*, considerando a dimensão da história e pelo *desejo*, considerando a dimensão do inconsciente (pela psicanálise). Então, nesses processos todos de identificação em que atua o desejo, numa relação com a ideologia, vale destacar, também atua a *necessidade*, ou melhor, a necessidade determina, de modo que se o sujeito sai dessa relação,

individualmente, ele fica “sem saída” já que as coisas continuam funcionando apesar dele. Trata-se das relações de força. Trata-se da história, pois, nessas condições histórico-sociais, de altos níveis de desemprego, como resistir a isso de modo a se desidentificar seja num nível mais micro, individual, cotidiano, seja num nível mais macro, pensando as relações políticas e sindicais, por exemplo? Desse modo, essa questão se coloca em toda sua complexidade e não cessa de produzir interrogações. O efeito de sentido de sedução que um discurso como esse, de gestão, pode produzir não parece ser o único componente que leva o sujeito a se “engajar” na participação do seu funcionamento. A fragmentação e a heterogeneização da classe trabalhadora, além do desemprego estrutural figuram entre os elementos que compõem a complexidade dessa questão, conforme Antunes (2010).

4. O SUJEITO AUTOEMPREENDEDOR: OS COLABORADORES

Outro *slide* interessante tem por título “As pessoas na empresa” e é apresentado da seguinte forma:

Premissa superada	Premissa atual
“Recurso a ser bem usado/que precisa ser dirigido e controlado	Ser integral que pensa, cria, pode “fazer acontecer” autonomamente.
“Empregado”/elemento externo	Parte do time. Como “público-alvo” nos objetivos da empresa.

Tabela 5 – As pessoas na empresa

Na premissa denominada como superada, o sujeito trabalhador é definido como uma “peça” a ser usada ou descartada quando a empresa quiser ou “precisar”. Era um “recurso”, e, na premissa denominada como atual, ele passa a ser um “ser”, que é integral, ou seja, antes não era integral. E passa a ser autônomo. É a passagem do *savoir-faire* para o *savoir-être*.⁹⁴ Nesse sentido, quem é o responsável na premissa atual? Há um apagamento de um

⁹⁴ Isto é: passa-se do “saber-fazer” (como habilidade para executar algo) para o “saber-ser”: qualidades pessoais que tem a ver com o conhecimento de “saberes comportamentais” específicos em alguma situação de atuação social. Entre as temáticas do “*savoir-être*”, o desenvolvimento pessoal é central, mas além dele tem os temas: preservação do meio ambiente; higiene; empatia; controle emocional; controle comportamental; tomada de responsabilidade; ações pró-sociais; cooperação; discurso autocentrado (linguagem “eu”, egocentrismo); resolução de conflito; gestão do stress; escuta ativa. (WIKIPEDIA francês, acesso em

responsável, trabalhando na ilusão de que o novo trabalhador não tem um controle externo, uma direção. Na premissa atual, ele é o famoso *colaborador*, o que faz parte do time da empresa. Aparece então a noção de time, como uma equipe que faz tudo junto para alcançar a vitória. Falar dos trabalhadores como parte do time da empresa nos faz voltar na discussão das posições-sujeito que a empresa ocupa em suas relações internas e externas. Ou seja, dentro da empresa os trabalhadores devem estar unidos entre todos. A ideia é de união para, nas relações externas, nos tais objetivos da empresa, a empresa alcançar a vitória contra “outros times”.

Em seguida temos um *slide* que apresenta a diferença entre *management* e *liderança*, por meio de uma tabela que traz os diferentes valores, mais uma vez em oposição:

Gerentes	Líderes
1. Usam controle para conseguir resultados.	Usam delegação de poder para produzir resultados.
2. Usam manipulação, induzem ação sem ter medo.	Usam filiação voluntária e delegação de poder.
3. Esforçam-se para manter os empregados ocupados.	Delegam poder aos empregados, logo eles mesmos geram movimento.
4. Insistem em certezas e fatos.	Estão dispostos a viver (e até desejam) sob incerteza e ambiguidade.
5. Têm um quadro mental burocrático.	Têm um quadro mental empreendedor.

Tabela 6 – Gerentes versus Líderes

Novamente aparecem as sequências discursivas (itens 1, 2 e 3 da tabela 6) que mobilizam o discurso de oposição entre administrações fechadas e abertas/democráticas. É o discurso do *autoempreendedorismo*, de ser *empreendedor de si mesmo*. E os itens 4 e 5, por sua vez, permitem a seguinte paráfrase: “aceito que posso ser demitido a qualquer momento”, uma vez que se tem a incerteza e ambiguidade condicionadas à questão de que depende do resultado que eu produzir para a empresa. Depende do sucesso do “empreendedorismo” que será desenvolvido.

Ainda pensando a partir do item 4 (certeza *versus* incerteza), podemos ter, como efeito de sentido, no que diz respeito à definição das “tarefas” que, no quadro da gerência (a ser superada) tem-se tudo mais definido e no quadro da liderança (atual) tem-se a

14/02/2015). Também se fala em complementaridade desses saberes como complementaridade entre teoria e prática.

polivalência nas tarefas e funções. Pode-se dizer ainda que há uma passagem no discurso, da “certeza” para a “incerteza”, em outras palavras, dos sentidos do discurso positivista (fatos; certezas; o que é definitivo) para o discurso pós-moderno (incertezas; ambiguidades; indeterminação), de maneira que, no item 4 temos um movimento de sentidos do positivismo ao relativismo.

No item 5 temos a relação de oposição entre a burocracia e o empreendedorismo. Para o “novo paradigma”, a burocracia representa o que não “serve mais”, as normas, os ritos, etc. Já o empreendedorismo é concebido como mais perene, como algo em constante movimento, dinâmico. De qualquer modo, não estaríamos ainda tratando de outro tipo de norma? Outro rito? Aí está operando um falso dilema, pois continuam havendo normas, porém o discurso da norma, de modo mais visível, é apagado pelo discurso da parceria e da performance (genérico). Isso pode ser percebido quando discutimos os direitos do trabalho, as leis que são impostas para a contratação podem atrapalhar o sistema flexível que precisa de trabalhadores com contratos flexíveis, contratos de tempo determinado, etc. (entenda-se, perda de direitos).

5. A (DIS)SIMULAÇÃO NO DISCURSO DE GESTÃO EMPRESARIAL

O funcionamento discursivo pelo mecanismo da *(dis)simulação* é um elemento importante para a compreensão dos processos de identificação, pela ideologia, dos sujeitos do discurso constituídos nesse “universo” que estamos chamando de discurso de gestão empresarial da Petrobras. Pensamos na formulação *(dis)simulação* justamente para mostrar esse jogo de sentidos: simulação – dissimulação. A simulação ou o efeito de simular traz os sentidos de disfarce, de fingimento, de fazer “parecer real o que não é” e pode até ser pensada numa relação de sinonímia com dissimulação e numa relação de antonímia com *real*. O simulacro constitui uma outra realidade, que não é a mesma que ele simula. É fazer simulacro de alguma coisa. Máscara. Engodo.

Ainda uma observação quanto a ideia de simulacro, buscando estabelecer uma relação com o que discutimos nos pontos anteriores, Compagnon (1996)⁹⁵ afirma que não

⁹⁵ Antoine Compagnon. O trabalho da citação. Trad. Cleonice P. B. Mourão. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1996, p. 69-74.

há simulacro “em si”, sem o outro, o interlocutor, já que o simulacro existe em função dele (do interlocutor) e insiste que “é o outro, o usuário e o enganado, que faz o simulacro, que é responsável por ele. Só há simulacro consentido, o que não restringe o seu poder, mas determina os caminhos de sua aplicação”. (Ibidem, p. 74)

Já a dissimulação traz também os sentidos de fingimento, de disfarce, de ocultação dos “reais” propósitos. Mas é tornar alguma coisa imperceptível. A palavra dissimulação vem do latim *dissimulatio*: disfarce, fingimento, arte de encobrir as “intenções” e “pensamentos”.

Orlandi (1986, p. 74), em sua reflexão sobre a ironia, afirma que quanto ao seu modo de ação a ironia age de duas formas: “pela *dissimulatio* (ocultação da própria opinião) e pela *simulatio* (finge-se uma opinião própria que coincide com a opinião da parte contrária).” Nesse sentido, podemos dizer que há dois movimentos na (*dis*)simulação, tal como a pensamos aqui, pois, por um lado há um “ocultamento”, um silenciamento (dissimulação) de uma posição x e, por outro, há uma “invenção” (simulação) de uma outra posição x. Do modo como estamos analisando, entendemos que são casados esses processos. Pudemos ver isso mais enfaticamente nos recortes das SDs que retomam dizeres de Paulo Freire, por exemplo, e, de modo geral, em todo esse discurso de gestão empresarial que abriga nele outros discursos (diferentes, contraditórios) de reivindicações anti-hierárquicas, por liberdade, etc., mas deslocando-os, conforme apontamos acima. Por isso usamos a formulação (*dis*)simulação, que atesta nela mesma a presença desse jogo de sentidos. As palavras de René Girard⁹⁶ parecem ecoar nisso que estamos trazendo aqui, pois, para ele: “O segredo do sucesso, nos negócios como no amor, é a dissimulação. É preciso dissimular o desejo que se sente, é preciso simular o desejo que não se sente. É preciso mentir.” Embora o que o autor diga sobre o amor não é assunto sobre o qual nos posicionamos aqui, vale o que ele diz sobre os negócios.

Vejamos então mais algumas SDs para pensar nesta questão. Num tópico do curso da Petrobras intitulado: “*Administração verdade*”, temos:

(SD12). “Busca permanente do verdadeiro. Transcender o numérico e o reportado.”

(SD13). “Transparência, ausência de subterrâneos”.

⁹⁶ Girard, R. (1961). *Mensonge Romantique et Vérité Romanesque*. Paris : Grasset.

Em outro que tem por título “*A força do autêntico/verdadeiro*”, temos:

(SD14). “A importância do saber distinguir o que é “fabricado” do que vem de dentro”.

Os efeitos de sentido produzidos são os da naturalização das relações sociais. Conforme vimos mais acima, na discussão sobre a questão da essência, temos, na SD14, a expressão “vem de dentro”, por exemplo. Isso produz o efeito de naturalização do humano, no sentido de que há uma essência humana e o efeito de que a “essência” dos homens é comum.

O próprio título da seção: “administração verdade” nos faz interrogar esta verdade. Onde está o verdadeiro e o que é o verdadeiro? O que é a essência? O fundo? O que é que vem de dentro? Há assim uma contraposição entre o que é “natural” e o que é “social”. O que importa, neste funcionamento discursivo, é o “natural”. Este discurso idealista pressupõe um “sujeito bom” por natureza⁹⁷, ideia típica de um determinado liberalismo. Na noção marxista de relações sociais, não há qualidades abstratas inerentes ao indivíduo, mas relações que são objetivadas socialmente.

Ora, a riqueza do homem é a riqueza de suas relações sociais. Ele é produto da história e seu criador. O verdadeiro eu, na teoria marxista, é um eu social e em decorrência a compreensão da individualidade não pode ser calcada em qualidades abstratas inerentes ao indivíduo mas na análise histórica concreta do caráter da sociabilidade. É esta que define a natureza humana, pois esta não pode ser encontrada dentro do sujeito mas nas suas relações objetivadas. (ORLANDI, 2011, p. 9)

É nesse sentido que estamos analisando que há a dominância de um discurso psicologista. A busca do verdadeiro que se realiza somente pelo indivíduo (pessoa), conforme o que temos nas sequências discursivas em relação, embora haja contradição, falha, equívoco no modo de interpelação, pela presença (também) de uma estrutura de interpelação religiosa, como já vimos, tem-se agora a questão do verdadeiro, do autêntico, não num domínio religioso, mas sim laico, empresarial. Este modo de individu(aliz)ação do sujeito volta-se para um psicologismo forte. E o funcionamento da *(dis)simulação* que estamos discutindo reside aí também, nesse processo de constituição do sujeito em que a

⁹⁷ Na filosofia essa questão do sujeito “bom por natureza” aparece em Jean-Jacques Rousseau.

relação posta é como se fosse o indivíduo psicobiológico, quando, na verdade, trata-se já do político-social, do sujeito individu(aliz)ado⁹⁸. Pêcheux (1995, p. 152-153) afirma que o caráter comum das estruturas-funcionamentos *ideologia* e *inconsciente* é o de **dissimular** sua existência no interior de seu funcionamento, produzindo evidências “subjetivas” nas quais se constitui o sujeito. Essa relação com a *(dis)simulação* está na constituição da forma-sujeito e isso tem a ver com as duas funções da ideologia (na interpelação), conforme Althusser (1996, p. 132), quais sejam: a do *reconhecimento* e o seu inverso, o *desconhecimento*.

Para Bernardo (2006), a dissimulação seria um recurso muito mais eficaz para a dominação. Conforme a autora,

[...] essa tentativa de dissimular a dominação presente nas relações de trabalho – por meio de um discurso que é, simultaneamente, romantizado e individualizante – é enfatizada de tal maneira que chega ao ponto de descaracterizar a empresa como um lugar que visa a objetivos econômicos. (BERNARDO, 2006, p. 155).

É como se a empresa fosse a própria casa: não tem um dentro e um fora. Isso se difere da antiga empresa, a qual, se retomarmos, ainda que muito brevemente, na história, podemos compreender que antes, nas décadas de 1910, 1920, o envolvimento social dos trabalhadores se dava pelos sindicatos. E os clubes, por exemplo, eram dos sindicatos, eram locais para piqueniques, atividades de interação social, etc.

Em nossa perspectiva, o funcionamento discursivo da *(dis)simulação* permite criar um laço simbólico mais eficaz, no sentido de que realiza melhor a “fantasia” (é o imaginário dos sujeitos, a representação que faz para si mesmo), como esteio da realidade, conforme Žižek (1996, p. 324). Trata-se de uma espécie de vontade coletiva com dominante entre trabalhador e empregador, ou seja, que não é comum, não é igual e que funciona pelo mecanismo da *(dis)simulação*, justamente porque simula (o efeito de) igualdade de posições nas relações de trabalho, para o sujeito do discurso, como algo evidente. Essa *(dis)simulação* como uma prática discursiva se dá também pela produção do *consenso* que é algo que está na base desse discurso de gestão empresarial, que, por sua vez, descaracteriza a relação de oposição de classes, de interesses, em outras palavras, entre

⁹⁸ Conforme ilustração do processo de constituição do sujeito, em Orlandi, E. (2012, p.229)

capital e trabalho. E as condições estruturais de desemprego atuam no favorecimento dessa relação *(dis)simulada* de dominação.

Retomando Orlandi (1986) a partir de seu estudo sobre a ironia, algumas relações podem ser estabelecidas com nossa reflexão. Para a autora, a ironia permite a compreensão de que, para o estudo da significação, a destruição do sentido também é um processo constitutivo da linguagem. (Ibidem, p. 67). Considerando que a variação é inerente aos sentidos (não há um sentido do qual derivam outros), a autora recusa a posição de considerar a ironia (ou qualquer “figura de linguagem”) como um *desvio* da norma corrente. Se, em qualquer perspectiva teórica a ironia apresenta uma dualidade, uma contradição, como mostra Orlandi (ibidem), isto se relaciona ao fato de que as várias propostas de caracterização da ironia correspondem, por sua vez, às várias formas de se tentar dar conta da *dissonância*. Também não considera suficiente conceber a ironia como *subentendido*, já que é mantida a ideia de um centro, de origem única. A partir da teoria discursiva, a autora propõe pensar no “discurso irônico” como um tipo de discurso, não fazendo a distinção entre sentido literal e sentido figurado. A ironia não tem a ver com a atitude pessoal e arbitrária do autor, segundo Orlandi (p. 84), mas com um *estado de mundo* que se revela, de maneira que a ironia não é apenas um meio expressivo, mas constitui, assim como as figuras, estados de mundo. Esta reflexão pode nos apoiar para a compreensão do funcionamento da *(dis)simulação* como “estado de mundo” que, a nosso ver, participa do que chamamos “condições de produção do discurso”. E, com isso, a autora sustenta sua noção de “tipo” de discurso como:

a cristalização, historicamente legitimada, de um funcionamento discursivo que, por sua vez, é a atividade estruturante de um discurso determinado, por um falante determinado, para um ouvinte determinado, com finalidades específicas. Ou seja: uma prática de linguagem circunstanciada. (Ibidem, p. 84).

A ironia não está no locutor, nem no ouvinte, nem no texto, mas na relação que se estabelece entre os três, conforme a autora. Dependendo da relação que se estabeleça, mesmo o que não parece irônico pode sê-lo. A ironia, bem como a *(dis)simulação*, está na relação de sentidos. Entendida como um tipo de discurso, a ironia não é um *desvio* e sim o próprio lugar de estabelecimento de um processo de significação que é chamado de irônico.

Trata-se de um acontecimento discursivo que comunica e ao mesmo tempo não comunica, conservando o estado de dúvida.

Parece-nos que, à semelhança da ironia, o funcionamento discursivo da *(dis)simulação* se apoia num senso comum e o desloca. Por exemplo, as ideias de liberdade e de autonomia, presentes nas reivindicações dos movimentos contestatórios anticapitalistas (próprias de certos coletivos), são deslocadas produzindo então outros sentidos no discurso atual das relações de trabalho empresariais, do “estado de mundo atual”. Exemplo: Passa-se da “autonomia” do sujeito para tomar decisões em diversas esferas para a autonomia só no nível da tarefa.

Para Orlandi (ibidem) a apreensão da ironia é histórica e socialmente determinada, de maneira que há diferenças na atuação da ironia, conforme as convenções e os contextos. As situações irônicas são construções. Esse aspecto histórico-social da ironia implica em que uma construção irônica pode ser mais eficaz em uma época do que em outra, além dos possíveis efeitos produzidos, conforme a relação com quem a pratica. Nesse sentido, uma questão que se põe para pensarmos nesse funcionamento *(dis)simulado* do discurso de gestão empresarial, é considerar essas determinações histórico-sociais (ou estados de mundo) para compreender o seu funcionamento, o qual se dá de maneira “institucionalizada” se assim podemos dizer, pela empresa, pela prática de um discurso dominante.

Assim, para ampliar um pouco mais esta nossa reflexão, trazemos também algumas formulações de Baldini (2012) acerca da discussão que o autor faz sobre o cinismo, pensado numa relação com o discurso e a ideologia e porque, assim como ele, estamos interessados na compreensão da “interpelação ideológica” (de suas formas) na sociedade contemporânea. Para ele, há certas modificações nas práticas contemporâneas, das relações dos sujeitos com o seu próprio dizer, o que permite tratá-las como marcas de alteração na identificação dos sujeitos com as formações discursivas. Baldini retoma Pêcheux (1996, *O mecanismo do (des)conhecimento ideológico*) que afirma que há um vínculo indissociável entre constituição do sujeito e constituição do sentido⁹⁹, além da indissociável relação entre ideologia e inconsciente que, embora sejam de ordens distintas, é preciso pensar a ideologia

⁹⁹ Vale lembrar aqui a formulação de Orlandi (2007a) de que o sujeito, ao significar, se significa, de modo que sujeito e sentido se constituem ao mesmo tempo.

relativamente ao registro do inconsciente, como Pêcheux afirma. Então, a partir de alguns autores contemporâneos, Baldini aponta uma possível modificação na identificação dos sujeitos com a ideologia no chamado capitalismo pós-industrial.

Para o autor, há uma ordem discursiva disseminada a tal ponto que é possível pensar num funcionamento social específico da contemporaneidade: o cinismo, compreendido como forma de estruturação social e subjetiva:

Nenhum apelo aos belos ideais burgueses da Liberdade, Igualdade e Fraternidade, nem mesmo uma aceitação mais humilde do Estado do Bem-Estar como meta a ser atingida, o que se vê hoje é uma relação, de certo modo harmônica, entre dizeres em que ninguém acredita e a onipotência do capital. (Ibidem, p. 105).

Baldini apresenta a distinção entre o *Kynisme* grego (forma de resistência à ideologia dominante expondo-a ao ridículo) e o que Sloterdijk¹⁰⁰ chama de razão cínica, para compreender a relação entre o cinismo e o funcionamento do capitalismo pós-industrial, conforme o autor. A razão cínica “vai mais no sentido de uma impostura, como se passássemos, no nível ideológico, da célebre formulação de Marx (“eles não o sabem, mas o fazem”) para um “eles sabem muito bem o que estão fazendo, mas mesmo assim o fazem”.” (Ibidem, p. 106). Este seria um modo de dizer o caráter cínico do funcionamento da sociedade contemporânea. Diante disso, o autor indica que há um novo modelo de poder, funcionando diferentemente, o que traria implicações para uma teoria materialista do discurso, já que há uma relação diferente dos sujeitos com o discurso. Não nos deteremos na afirmação de que há um novo modelo de poder, mas nos interessa, especialmente, a relação que pode ser estabelecida entre a *(dis)simulação* que tratamos aqui, a ironia e esse funcionamento cínico do capitalismo atual, em que a ideologia está marcada por construções “sob a forma da ironia”, conforme Baldini.

O autor destaca a possibilidade de haver, com isso, uma mudança na interpelação ideológica, nos processos de subjetivação no capitalismo contemporâneo. Nessa via, nosso trabalho, tomando como objeto o *DGE* em torno das relações de trabalho, de certo modo se insere nessa questão também, afinal, de que sujeito estamos falando? Para Baldini, o que

¹⁰⁰ Peter Sloterdijk, *Kritik der zynischen Vernunft*, Frankfurt, 1983 ; traduzido como *Critique of Cynical Reason*, Londres, 1988.

muda na interpelação ideológica (forma atual) é a modificação no “engajamento pela vontade”, na ética da convicção. Assim:

A ingenuidade constitutiva que marca a interpelação ideológica tal como a descreve Pêcheux, inclusive com sua contrapartida no tema dos “esquecimentos” nos. 1 e 2 parece estar dando lugar a um outro tipo de relação do sujeito com o discurso, que tem a marca do cinismo. O que o caso do funcionamento cínico parece explicar é justamente uma filiação do sujeito a um certo discurso, mas de um modo em que já há, em princípio, um certo distanciamento, uma certa aproximação irônica, um engajamento de outra natureza. (Ibidem, p. 108-109).

Desse modo, há a forma cínica de inscrição de um sujeito à formação discursiva, que implica num modo cínico de relação com o saber, somando-se às modalidades de identificação do sujeito descritas por Pêcheux (1995), ou seja: o bom sujeito, o mau sujeito, o que se desidentifica e o cínico, o qual sem ter uma posição de identificação, estaria no horizonte de uma tomada de posição desengajada, segundo Baldini. O cinismo seria assim uma prática ideológica.

Žižek (1996), ao fazer o que ele chama de uma análise espectral de um conceito, enfatiza que uma ideologia não é necessariamente “falsa”. Em termos de “conteúdo positivo” ela pode ser “verdadeira”, pois o que importa não é o conteúdo afirmado como tal, mas “*o modo como esse conteúdo se relaciona com a postura subjetiva envolvida em seu próprio processo de enunciação.*” (Ibidem, p. 14). Para o autor, o ideológico existe no momento em que o conteúdo “verdadeiro” ou “falso” é funcional acerca de alguma relação de dominação social (“poder”, “exploração”) de maneira intrinsecamente não transparente: “*para ser eficaz, a lógica de legitimação da relação de dominação tem que permanecer oculta.*” (Ibidem, p. 14). Nos dias atuais, é o cinismo que funciona com esse critério: o de “mentir sob o disfarce da verdade”. A forma (dominante) com que a ideologia se realiza é também produto de situações históricas concretas.

Para Žižek (ibidem) a própria realidade não pode se reproduzir sem essa chamada mistificação ideológica, que nos termos de Marx seria “disso eles não sabem, mas o fazem”. Não é questão de falsa consciência, de uma máscara que esconde a verdade, mas que essa ideia de “distorção ideológica” está inscrita na “essência” mesmo da ideologia. Tomar a tese de Sloterdijk, da razão cínica (“eles sabem muito bem o que estão fazendo, mas mesmo assim o fazem”), significa desconsiderar o clássico método crítico-ideológico,

mas isso não quer dizer que estejamos num mundo pós-ideológico. Não se trata de ingenuidade, mas de um paradoxo de uma falsa consciência esclarecida: “sabe-se muito bem da falsidade, tem-se plena ciência de um determinado interesse oculto por trás de uma universalidade ideológica, mas, ainda assim, não se renuncia a ela”. (Ibidem, p. 313). O autor faz a distinção entre *sintoma* e *fantasia* para mostrar que não se trata de uma sociedade pós-ideológica, já que a razão cínica não altera o nível fundamental da fantasia ideológica, em que a ideologia estrutura a própria realidade social. Para esclarecer essa afirmação, Žižek retorna à fórmula marxista: “disso eles não sabem, mas o fazem” para questionar onde é que se situa a ilusão ideológica, se no “*saber*” ou no “*fazer*” na própria realidade. Num primeiro momento, pode-se dizer que a ilusão ideológica reside no “saber”. “Mas essa leitura da formulação marxista deixa de lado uma ilusão, um erro, uma distorção que já está em funcionamento na própria realidade social, no nível daquilo que os indivíduos *fazem*, e não do que *pensam* ou *sabem* estar fazendo”. (Ibidem, p. 314). Trata-se de um fetichismo que se dá na prática e não na teoria. Dessa maneira, Žižek estabelece um novo modo de ler a fórmula marxista “disso eles não sabem, mas o fazem”, afirmando que a ilusão não está do lado do saber, mas do lado da própria realidade, daquilo que as pessoas fazem. O que não se sabe é que sua própria realidade social é guiada por uma inversão fetichista, sendo que o desconhecido não é a realidade, mas a ilusão que estrutura a realidade, a atividade social.

Eles sabem muito bem como as coisas realmente são, mas continuam a agir como se não soubessem. A ilusão, portanto, é dupla: consiste em passar por cima da ilusão que estrutura nossa relação real e efetiva com a realidade. E essa ilusão desconsiderada e inconsciente é o que se pode chamar de *fantasia ideológica*. (Ibidem, p. 316)

O nível fundamental da ideologia não se definiria por um mascaramento da “verdade”, mas por uma fantasia (inconsciente) a qual estrutura nossa própria realidade social. Nesse sentido, o distanciamento cínico seria um modo de se cegar em relação ao poder estruturador da fantasia ideológica, de forma que mesmo que não levemos as coisas a sério, continuamos a fazê-las.

De nossa parte, podemos dizer que esse discurso de gestão empresarial, de ser autoempresendedor, colaborador, etc. e que funciona pelo mecanismo da *(dis)simulação*

certamente não se restringe aos muros de uma indústria ou ao universo empresarial, pois a prática discursiva do/no “mundo da educação”, por exemplo: escolas, universidades, etc.¹⁰¹ é também abrigada, localizada nesse discurso e, conforme dissemos, trata-se da configuração de uma formação discursiva neoliberal. Então, para compreender mais acerca da constituição desse discurso, retomamos Pêcheux (1995), sobre as duas vertentes do idealismo: o realismo metafísico (mito da ciência universal) e o empirismo lógico (uso generalizado da ficção). Para o autor, estamos diante de dois “compartimentos teóricos” da ideologia burguesa que visam ao ocultamento do político. Esse ocultamento se dá justamente sob essas duas vertentes, que são dominâncias ideológicas e políticas da luta de classes. Assim:

O realismo metafísico corresponde à *fantasia burguesa da reabsorção da luta política* no puro funcionamento do aparelho jurídico-político e caracteriza as condições nas quais a questão do poder do Estado não é diretamente colocada, de tal modo que a burguesia pode, em aparência, evitar a luta política e declarar-se apolítica tratando “os problemas sob seu aspecto técnico”. A ficção empirista (e o cinismo cético que a acompanha) corresponde, ao contrário, à *forma burguesa da prática política*, sempre que a mesma burguesia é obrigada a “fazer política” **manobrando, embaralhando as cartas**, etc., isto é, quando ela conduz a luta política sob a forma de um *jogo*. (Ibidem, p. 121, grifos em negrito nossos).

Assim, Pêcheux afirma que ao longo do seu trabalho (*Les Verités de La Palice*, 1975) ele tratou de um *efeito* que chamou de *simulação* (por falta de um termo melhor, afirma Pêcheux). Esse efeito de simulação encobre uma relação de “*exploração dos conhecimentos científicos por uma teoria universal das ideias*, visando a se apresentar (sob a forma do realismo metafísico ou do empirismo lógico) com a condição, o fundamento e o invólucro desses conhecimentos.” (Ibidem, p. 272). Essa teoria universal teria uma tendência a mascarar sua existência, apagando a distinção feita entre ciência e não-ciência. Para o autor, essa *exploração-simulação* não era apenas *teórica*, já que mantém uma forte ligação com a forma burguesa do *jurídico-político*, pois o direito realizaria, *na prática*, essa “teoria universal” no seu funcionamento explícito.

Isso nos permitiu compreender que a interpelação dos indivíduos em sujeitos (e, especialmente, em sujeitos de direito) *se efetua em nome do Sujeito universal da Ideologia*: o Sujeito “se faz lembrar” aos sujeitos,

¹⁰¹ A esse respeito ver: DEL REY, Angélique.. *À l'école des compétences : De l'éducation à la fabrique de l'élève performant*. Paris : La Découverte, 2010, 2013.

dizíamos, e os determina a ser o que são, a agir como agem (e, em particular a falar como falam). (Ibidem, p. 272).

Conforme Orlandi (2001) há três momentos de produção do sentido ou três instâncias do discurso, que são: o nível da constituição, o nível da formulação e o nível da circulação. O nível da constituição é o que trabalha mais a relação sujeito/discurso. O nível da formulação é o que trabalha a relação autor/texto/comentário, sendo um espaço de significação específico e o nível da circulação que é o espaço em que os dizeres são como se mostram. Para a autora, os sentidos são a consequência dos três modos e os meios não são nunca neutros. Ao tratar do modo como funciona o *DGE* da/na Petrobras, estamos discutindo esses aspectos.

Sendo assim, o sentido é como ele se constitui, se formula e circula em nossa formação social. Podemos dizer que a *(dis)simulação* está nessas três instâncias. Trabalhar com essas questões é tomar a tese althusseriana de que a ideologia interpela os indivíduos em sujeitos e tomar, sobretudo o que propõe Pêcheux (1995) para quem essa tese se abre diretamente para a problemática de “uma teoria materialista dos processos discursivos, articulada com a problemática das condições ideológicas de **reprodução/transformação** das relações de produção.” (Ibidem, p. 148, grifos nossos).

Pensar o funcionamento discursivo da *(dis)simulação* é pensar no funcionamento dos sentidos não como na retórica como se fosse uma figura de linguagem, pois o que estamos compreendendo é que há uma “condição de significação” que é *(dis)simulada* e isto não está no sujeito propriamente dito, como “vontade” ou “intenção”, mas nas condições de significação desse tipo de discurso, que por sua vez está inserido num certo “estado de mundo”, como vimos. Então, pensando mais abrangentemente, o discurso neoliberal está fortemente nesse lugar, da *(dis)simulação*, como sua condição de significação.

Em nossa perspectiva, considerando o processo discursivo que estamos analisando (o *DGE* da Petrobras), não se trata de um distanciamento cínico exatamente, porque de certa forma, esse discurso de gestão empresarial parece “se levar bastante a sério”. Vale enfatizar que estamos tratando do **discurso da organização**, ou seja, é sobre essa posição discursiva que estamos falando e não das posições discursivas dos trabalhadores, dos discursos de resistência, enfim, ainda que esse discurso de gestão empresarial, próprio de

uma formação discursiva neoliberal possa (e certamente o faz) ressoar em outras dimensões da vida social. Então, como discurso da organização ele parece “se levar a sério”, no sentido de que é preciso administrar da melhor forma e já está dada qual é a melhor forma. O “levar a sério” seria o “replicar” esse discurso, passar adiante esse discurso de gestão, que é o discurso da organização e um certo distanciamento cínico residiria possivelmente na questão da “promessa”, no sentido de que é uma falsa promessa, conforme discutimos acerca da “prosperidade”. Há uma *(dis)simulação* da finalidade, que é conseguir fazer com que o trabalhador trabalhe mais, isto é, seja mais explorado, mas que não crie conflitos em torno disso e para isso ele precisa acreditar que é o melhor para ele. Não se diz que vai extrair mais-valia, ao contrário, se diz que ele terá mais autonomia, mais participação, mas tudo isso no nível das tarefas, do trabalho, no entanto, dizendo que há mais respeito pelo trabalhador como “humano”, etc. Então, para o discurso da organização, podemos dizer que existe uma identificação com esse discurso, dessa forma de gestão, ou seja, gerir uma empresa buscando sua maior produtividade. De modo mais geral, é diferente do funcionamento da forma-sujeito no feudalismo, que parece não ter essa *(dis)simulação*, pois no feudalismo não era preciso dizer: “nós todos seremos felizes”. Agora, no capitalismo, isso precisa ser dito. Nesse “se levar a sério ou não”, ou em que medida, em que instâncias se leva mais ou menos a sério é o espaço em que há justamente esse jogo da *(dis)simulação*. Por se tratar do discurso da organização, a questão da resistência, dos pontos de fuga não aparecem aqui explicitamente. Certamente quando saímos da posição discursiva da organização, podemos reconhecer outras formas de se relacionar com esse discurso de gestão. Sobre isso falamos no capítulo final desta tese. E, por fim, vale dizer: a organização organiza o quê? Organiza as relações de trabalho, as quais são praticadas também por esses sujeitos todos e que têm que estar nesse lugar construído por esse discurso de gestão. Têm que “vestir a camisa” da empresa, “fazer parte do time”, ser um colaborador proativo, etc. Por esta posição discursiva da organização, não aparece o discurso da resistência a isso tudo, mas a resistência existe, ou melhor, ainda que não apareça explicitamente, a resistência está presente de algum modo no discurso dominante mesmo. A própria existência de um discurso como esse já é um indício de que há resistência, e por isso se cria mecanismos de “controle da subjetividade”, de “gestão” da subjetividade; as diferentes formas de assujeitamento. Isso leva a pensar que novas formas

de resistências a essa forma de dominação aparecem ou aparecerão. Estamos dizendo que a resistência já está aí, posta, de algum modo. O discurso dominante funciona invisibilizando as resistências, procurando anestesiá-las. Se dizemos que não há dominação sem resistência, podemos dizer que não há resistência sem dominação e não se trata de uma sucessão.

Este funcionamento discursivo da *(dis)simulação* participa, se assim podemos dizer, de uma “nova gestão da subjetividade” na qual o sujeito participa de maneira “ativa” para seu assujeitamento (PÊCHEUX, [1979] 2011) e isso passa pela questão da produção de evidências de liberdade e igualdade (invisibilização das relações hierárquicas), pela posição da empresa. O *DGE* (como fruto do *DRP*) é constituído de modo a (re)colocar o capitalismo, para que este não seja deslocado, (re)significando (atualizando) a ideologia burguesa capitalista¹⁰².

6. O DISCURSO PSICOLOGISTA SUSTENTANDO O AUTOEMPREENDEDORISMO

Ainda com relação aos valores, são apresentados vários outros enunciados numa lista. Eis alguns recortes de sequências discursivas retiradas dessa lista:

(SD15). “Relacionamento com as pessoas pela essência e não pelas “imagens” externas”.

(SD16). “Envolvimento genuíno, estar inteiro, atenção total no que faz”.

(SD17). “Humildade, sem arrogância”.

(SD18). “Solidariedade, ajuda mútua, cooperação, boa vontade”.

(SD19). “Respeito humano, ética, honestidade sem subterrâneos”.

(SD20). “Empresas são curadas pela cura de seus colaboradores.”

(SD21). “Nações são curadas pela cura de seus cidadãos.”

¹⁰² Conforme Zorzal (2007), o *modus operandi* da organização capitalista burguesa é o de “reproduzir-se através de “inovações e transformações” ideologicamente apresentadas como revolucionárias, mas que se prestam em geral à preservação e legitimação de seu sistema e interesses de classe. Estas verdadeiras “revoluções conservadoras” só podem se dar através da ocultação e dissimulação da realidade concreta, o que Marx sugere ao enfatizar o suposto “esquecimento” de Hegel sobre o fato de que, quando acontecimentos e personagens históricos parecem repetir-se, isto só é possível pelo expediente da farsa.” (Zorzal, M. Educação em tempos Neoliberais: uma leitura possível da repetição histórica em Marx a partir da análise conjuntural de Antonio Gramsci. Anais do V Colóquio Marx Engels - CEMARX, 2007.

In: http://www.unicamp.br/ce marx/anais_v_coloquio_arquivos/paginas/gt5sessao3.html

Na SD15 há o efeito de pré-construído de um discurso idealista que tem a questão da essência como um princípio. A aparência seria a imagem e o imaginário a partir do idealismo. Mas a ideologia, que tem relação com o imaginário, não é aparência, é uma prática e funciona socialmente na história.

Na SD16, o “envolvimento genuíno” pode ser identificado com o discurso psicologista, no sentido de criar um critério de auto-identificação entre os indivíduos e a empresa e isso depende unicamente de cada um, de cada “pessoa” (o sujeito já individualizado), o qual deve se doar, inteiramente, plenamente à empresa. Que imagem de sujeito se produz então? Trata-se de um sujeito (individualizado) que pode se dedicar sempre mais, que pode fazer mais para a empresa e isso se dá pelo discurso da autorresponsabilização, pois é preciso “estar inteiro” e funcionar como se fosse um autômato: “atenção total no que faz”!

As SDs 17, 18 e 19 mobilizam o discurso religioso, além de estarem formuladas como um clichê, a partir dos valores: solidariedade, ajuda mútua e respeito humano, boa vontade, ética, etc. Mais uma vez temos o discurso religioso sustentando, ou melhor, numa relação de aliança, em termos de formação discursiva, com o discurso do psicologismo, pelo modo de interpelação que é, predominantemente, psicologista.

As SDs 20 e 21 nos permitem dizer que há um discurso produzindo efeitos de sentido de que a cidadania chega à empresa. No entanto, o que se tem no imaginário do “senso comum”, quando se pensa em cidadania, remete à questão dos direitos. Mas, pelo modo como aparece aqui, remete, mais precisamente, a deveres. Há uma relação de sinonímia, que se dá no efeito metafórico (de substituição), entre colaborador e cidadão. O colaborador é o próprio cidadão (na empresa). Da mesma forma, temos esse efeito metafórico entre empresa e nação. A empresa é a própria nação. Num outro sentido, pode-se dizer que esse discurso da cidadania se entrecruza com o discurso médico, da higienização, da saúde social (a cura). Nesse sentido, Tragtenberg afirmou que “A ideologia da *harmonia administrativa* iniciada por Taylor, reafirmada por Fayol, é continuada por Mayo, na sua preocupação em evitar os conflitos e promover o equilíbrio ou um estado de *colaboração* definido como *saúde social*.” (TRAGTENBERG, 2006, p. 102).

Há, nesse discurso da empresa, um silenciamento do papel do Estado, de maneira que se pode perceber, nas SDs acima, uma concepção “harmoniosa” da sociedade, própria a

um certo liberalismo, pois só é possível assumir compromisso com a sociedade (e isto é identificado com a sua própria vida) se ela é um todo harmonioso. A relação estabelecida nas SDs 19 e 20 de que a empresa é igual à Nação produz o efeito de sentido de uma relação harmoniosa entre os colaboradores/cidadãos (parte) e a empresa/Nação (todo). A partir do momento que concebemos a sociedade como dividida em classes, antagônicas (o que não quer dizer que seja uma relação de oposição dual), considerando que as contradições são estruturantes, só se pode assumir compromisso com uma parte dela e nunca com o todo.

Em outro *slide* é apresentada uma oposição entre *incrementar* e *renascer*:

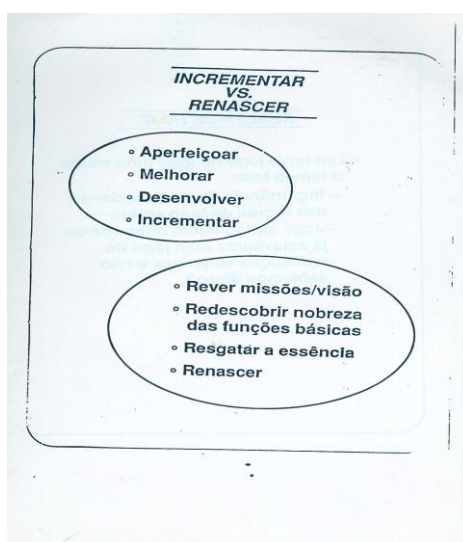


Figura 14 – Incrementar x Renascer

O “incrementar” abarcaria, desse modo, o seguinte: aperfeiçoar; melhorar; desenvolver. O “renascer”, em contraposição, abarcaria: Rever missões/visão; redescobrir a nobreza das funções básicas; resgatar a essência. Mais uma vez, temos o funcionamento que é estruturante do discurso da reestruturação produtiva: novo (renascer) *versus* velho (incrementar).

Desse modo, temos, como o discurso do *novo*, a questão da essência, da alma, do interior, de um purismo cristão que “um dia já pôde existir”, pois o que aparece é “redescobrir”, “renascer”. É preciso, segundo eles, “resgatar” essa essência que está no interior do ser humano. Em contraposição com “incrementar”, “melhorar”, “desenvolver”

que seria modificar algo do que já é, já está lá. Novamente tem-se os sentidos de que o homem é “bom por natureza”, mas que foi corrompido e precisa ser “resgatado”, uma vez que ele possui, “no seu interior” os elementos necessários para ser um “bom” trabalhador. Nesse sentido, esse discurso remete ao mito do “bom selvagem” de Rousseau. Trata-se do ser humano em seu estado natural, não “contaminado” por constrangimentos sociais, no sentido de uma idealização teórica. O homem selvagem é naturalmente bom, mas a vida em sociedade o corrompe. Rousseau fez uma espécie de denúncia da falência da “civilização”, embora não tenha negado os ganhos da civilização, sugerindo caminhos para a “recondução da espécie humana à felicidade”. A partir dessa argumentação, o pacto social, o contrato de liberdade civil são entendidos pelo filósofo francês como uma recuperação dessa bondade. A mudança do velho para o novo na empresa é justamente esse *pacto de renascimento*.

Por fim, o último *slide* traz os seguintes enunciados, sobre a “realidade hoje”, conforme é denominado no material (o início da década de 90):

(SD22) – Um novo jogo no qual tudo muda o tempo todo.

(SD23) – Importância do desprender-se das regras do jogo antigo.

(SD24) – Jogo antigo muito diferente ou já estávamos num jogo de mudanças contínuas e não sabíamos disso?

Temos assim os efeitos de sentido de que há um jogo¹⁰³ estabelecido, o qual tem suas regras. O que está sendo questionado? O jogo do paradigma anterior estava errado ou ele somente não serve para a atualidade? É possível dizer que ressoam sentidos de um discurso pós-moderno, no sentido de que há uma fluidez, conforme a SD22: “tudo muda o tempo todo”. As regras mudam toda hora. A flexibilidade é total. Apesar de aparecer em determinado momento que é um jogo de *ganha-ganha*, a metáfora de equipe esportiva que é utilizada no *DGE*, de que somos todos uma equipe, um time, que temos que vestir a camisa etc. implica num *ganha-perde*. Jogo como competição. Esse é o ponto em que a língua toca a história e o equívoco é produzido. Bensaïd (1999) faz uma distinção entre jogos finitos (com começo e fim) e jogos infinitos (sem começo nem fim), mas ressalta que o problema de pensar o real como um jogo é justamente a simulação da liberdade, pois

¹⁰³ A teoria dos jogos tornou-se muito proeminente na década de 1980. Para James P. Carse, *Jeux finis, jeux infinis*, Paris, Seuil, 1988, a admiração pela teoria dos jogos foi propagada em todos os ramos da análise econômica, com um esforço para encarar as situações dinâmicas, bem como os efeitos de memória e de repetição entre partes sucessivas. *Apud* Bensaïd (1999, p. 190).

num jogo escolhe-se jogar e se escolhe quem é no jogo, etc. No entanto, ele afirma: a luta não é um jogo, mas é um conflito, que não tem começo nem fim e que é “um corpo-a-corpo impiedoso, cujas regras variam com a força”. (Ibidem, p. 191). O *DGE*, nesse sentido, produz para o sujeito do discurso esse efeito de (dessa) liberdade de jogo.

7. A CONFIGURAÇÃO DA FORMAÇÃO DISCURSIVA NEOLIBERAL NO DGE-PETROBRAS

Os recortes aqui apresentados foram tomados para vermos como a discursividade é produzida aí. Com isso buscamos mostrar como um discurso nunca começa nele mesmo, pois já há sentidos que sustentam os sentidos que se constituem nele. (ORLANDI, 2007b). Ainda que este *corpus* seja constituído por um material de curso destinado apenas a uma parte dos trabalhadores, os gerentes, líderes, vale dizer que há a representação dos trabalhadores da base da empresa aqui.

Buscamos focar os recortes nos temas que nos interessaram trabalhar, ou seja, de modo geral as questões que dizem respeito às mudanças, às relações dualistas que representam tais mudanças e às “pessoas”, ao imaginário de sujeito trabalhador que está funcionando em tal discurso. A noção de recorte de fatos discursivos é que nos possibilita este método de análise, de modo que não são somente os enunciados que são analisados em si, mas o material em seu conjunto e na relação com outros textos que compõem o *corpus*. Como afirma Orlandi (2009), os sentidos nunca estão soltos, nem circulando livremente. Eles sempre se relacionam com outros, se produzem em certas condições, numa relação com a memória discursiva. Nesse sentido, vale retomar a análise que apresentamos no capítulo IV, pois se neste capítulo V nos dedicamos ao estudo do discurso da gerência, da gestão nas relações de trabalho cotidianas, nossa análise no capítulo IV mostrou o funcionamento do ideológico pelas propagandas/publicidades que produzem um imaginário. Então, pode-se dizer que “*eu consigo aderir a esse discurso de gestão*” ou “*eu sou um colaborador*” porque a Petrobras “*é nossa!*”, de maneira que um discurso é “solidário” com o outro.

As substituições e paráfrases que fizemos ao longo das análises são possíveis pelo efeito de pré-construído, que é o efeito do interdiscurso. A questão da democracia, pelo

modo como apareceu (não-dito) é efeito de pré-construído, de sentidos já postos. Ainda que não se fale diretamente em democracia, ela emerge no discurso. A questão da responsabilidade, por exemplo, aparece como dada. Assim, por que o indivíduo (pessoa) deve ser responsável? Ou seja, o pré-construído constitui o lugar das evidências que fazem funcionar esses sentidos de empresa para esse sujeito. A análise nos faz deslocar e não entrar na evidência, como ela se apresenta. E o que entra como (efeito de) pré-construído é constitutivo da posição-sujeito. Para que haja evidência é preciso apagar o que seria o outro discurso. O que é posto como novo paradigma na reestruturação produtiva, pelo discurso de gestão empresarial apaga, por exemplo, as relações de direitos trabalhistas, mas não somente elas. É o funcionamento de uma FD se relacionando com outras. Do ponto de vista da constituição desse discurso da Petrobras, a partir dos recortes que fizemos, estamos analisando o *lugar* da constituição. O que aparece nesse discurso aparece pelas evidências (ego-imaginário).

O movimento de análise que procuramos fazer foi recortar diversas sequências discursivas e colocá-las em relação para compreender o processo discursivo. Há os elementos presentes, em relação, o efeito metafórico, os efeitos de sentido. Porém, o que está ausente está também significando. Pêcheux chama isto de exterior específico do discurso. Ausentes porque estão presentes em outro lugar. É por esse efeito metafórico que se silencia, em que as substituições poderiam ser outras. O que não está aqui está em outro lugar, em outra formação discursiva.

Toda formação discursiva trabalha elementos do exterior no seu interior. Analisamos aqui a dominância de um discurso psicologista, no discurso da *nova administração*, pelo *DGE* mobilizado pela Petrobras, o qual participa da configuração de uma FD que chamamos neoliberal e que é heterogênea nela mesma, conforme pudemos ver nas análises, compreendendo que cada família parafrástica é um processo discursivo. Há uma relação de aliança em que esses processos discursivos são “solidários” entre si, na produção dos sentidos que se abrigam na FD neoliberal. Desse modo, o *DGE* produz sentidos sobre um novo homem ético, moral como um de seus elementos, a partir de um modo de interpelação predominantemente psicologista. E esses sentidos estão sendo produzidos nessa FD neoliberal, a qual envolve esses diversos discursos.

Feita essa análise, retomamos o que diz Indursky (2007) a propósito da heterogeneidade da FD, sem entrar em outras questões que a autora discute em torno da fragmentação da forma-sujeito. A autora chama de acontecimento enunciativo o momento em que se dá a instauração de uma nova posição-sujeito no interior de uma FD, mostrando que isso traz, para o interior da identidade, a alteridade, o que, por sua vez, traz tensão, divergência e estranhamento nos sentidos, produzindo assim ambiguidade ideológica e efeitos de divisão no interior da FD. Essa tensão introduzida nas fronteiras internas da FD, situando saberes em suas tênues fronteiras, torna difícil determinar o seu exato pertencimento, segundo Indursky. E, como conclui a autora, a FD é lugar de tensão e não apenas de segurança. Assim, não há como não trabalhar com a contradição, a diferença, a divergência, com a alteridade da FD. Nesse sentido, são essas relações de tensão e contradição que estão presentes na heterogeneidade da FD neoliberal que analisamos aqui.

Por fim, procuramos mostrar as estratégias discursivas que estão funcionando no discurso da Petrobras dirigido a uma parte de seus trabalhadores no sentido de (re)organizar, (re)definir as relações de trabalho produzindo, para o sujeito do discurso, o efeito de invisibilização do poder, das relações hierárquicas, objetivando conquistar mais eficácia dos seus trabalhadores, a partir de uma abordagem direta com os “líderes”. Essa invisibilização implica na “promoção” da autorresponsabilidade dos trabalhadores com a empresa, por um efeito de sentido que se expressa assim: a empresa é o trabalhador, por isso ele deve se responsabilizar por ela.

É com esse gesto de interpretação que podemos ver a contradição, os equívocos nesse discurso que nos é apresentado como homogêneo, ou seja, é com uma teoria materialista do discurso que podemos compreender o movimento discursivo do *DGE* da/n Petrobras, esse encontro, esse cruzamento de discursos numa mesma FD, de modo que os discursos que são colocados como opostos, como: velho *vs* novo, gerência *vs* liderança, paradigma funcionalista *vs* paradigma transformador, etc. são todos abrigados numa mesma FD que é heterogênea nela mesma.

CAPÍTULO VI

O DISCURSO DE GESTÃO EMPRESARIAL DA PETROBRAS: “GESTÃO SEM LACUNAS”

A liberdade de escolha

Realmente, se um dia de facto se descobrisse uma fórmula para todos os nossos desejos e caprichos - isto é, uma explicação do que é que eles dependem, por que leis se regem, como se desenvolvem, a que é que eles ambicionam num caso e noutro e por aí fora, isto é uma fórmula matemática exacta - então, muito provavelmente, o homem deixaria imediatamente de sentir desejo.

Pois quem aceitaria escolher por regras? Além disso, o ser humano seria imediatamente transformado numa peça de um órgão ou algo do género; o que é um homem sem desejos, sem liberdade de desejo e de escolha, senão uma peça num órgão?

Fiodor Dostoievski, in "Cadernos do Subterrâneo"

No capítulo anterior analisamos recortes de um material utilizado num curso de formação para os “líderes” na Petrobras, de carácter mais geral, digamos assim, que poderia ser usado em outras empresas para abordar o que seriam os “novos paradigmas” nas relações de trabalho. A questão da autoria nesse caso é secundária para nós, pois nos interessou ver a prática, a circulação desse discurso na Petrobras, pela própria empresa. Apresentaremos agora uma análise, como parte desse conjunto de análises de materiais de comunicação da Petrobras, direcionados ao seu “público interno”, os trabalhadores da empresa ou, como é dito pela Petrobras: a força de trabalho¹⁰⁴ da companhia. Trata-se de um material intitulado “Gestão Sem Lacunas” (*GSL*), ou seja, agora é a Petrobras falando “por ela mesma”. Segundo a empresa, “não se trata de um projeto ou programa, mas de uma filosofia de vida que cada Unidade passou a disseminar” (NOTÍCIAS – RLAM, 2008). Ainda que não seja praticado atualmente esse programa de gestão em específico, ele foi praticado por algum tempo e nos interessou esse para analisar. Sempre vão surgindo “novos” programas de gestão, o que retrata a fluidez constitutiva das condições de

¹⁰⁴ Essa denominação parece ser mais interna na empresa e funciona numa relação de sinonímia com “empregados”.

produção atuais. Parece ser uma característica comum a implantação de programas-piloto ou algo nesse sentido, em que os trabalhadores devem aprender como resolver os problemas. De início, já podemos perceber que, ao dizer “filosofia de vida que cada Unidade passou a **disseminar**”, ressoam sentidos de um discurso biologista, pois não diz “comunicar” ou “informar”, por exemplo, que produziria outros efeitos de sentidos, mas sim “disseminar”, o que é ideologicamente mais forte, se assim podemos dizer.

O *GSL* é constituído por 12 princípios, conforme se apresenta. Assim, nos centraremos aqui em analisar estes princípios, retomando certas posições a que chegamos nas análises anteriores.

1. *GESTÃO SEM LACUNAS: OS 12 PRINCÍPIOS*

O *Gestão Sem Lacunas* se constitui como uma “filosofia” da empresa. Há os “multiplicadores”, conforme designação utilizada pela Petrobras, que “disseminam” a filosofia do *GSL*, o qual é definido pela empresa como um “modelo participativo de atuação que busca identificar, suprir e prevenir as brechas existentes na gestão da Companhia.” (INFORMATIVO LUBNOR/PETROBRAS, 09/04 – n. 11/2010). Segundo a empresa, a equipe dos multiplicadores atua na disseminação dos doze princípios do *GSL* com o apoio da sua liderança, monitora a ação do *GSL* nos resultados da sua Unidade, realiza atividades de relacionamento entre as pessoas e se envolve na solução dos problemas, na busca de tornar a gestão um fator de excelência empresarial. (Ibidem).

Temos então um conjunto de palavras como: *multiplicadores, disseminação, identificar, suprir, prevenir, monitora*. Qual é o discurso que se faz presente aqui? É possível, numa relação de substituição pensar na “multiplicação” ou “disseminação” de vírus (viral), como dizeres próprios de um discurso biologista. Assim, é preciso identificar, prevenir e monitorar o perigo e suprir (proteger?) a empresa dos riscos, por meio de uma gestão que visa e trabalha em prol do erro zero, “disseminando” assim sua “filosofia”. A disseminação aqui seria positiva.

Abaixo reproduzimos os 12 princípios do *Gestão Sem Lacunas*, divulgado pela RPBC (Refinaria Presidente Bernardes – Cubatão):

Gestão Sem Lacunas é

PRINCÍPIOS

(SD25) 1. Coloque a **VIDA** sempre em primeiro lugar

A cada momento de seu dia-dia e em todas as decisões que você vier a tomar, valorize a vida, em todas as suas formas, a curto, médio e longo prazo.

(SD26) 2. Esteja sempre no “seu melhor eu”

É sua responsabilidade atuar sempre em seu melhor estado físico, mental, emocional, espiritual. O “seu melhor eu” atua sempre pelo bem estar de todos.

(SD27) 3. Busque a **perfeição** em tudo que fizer

Sua responsabilidade é de sempre buscar o melhor, o excelente, a perfeição em tudo que fizer.

(SD28) 4. Atue sempre com foco na **verdade**

Sua responsabilidade é trazer sempre as verdades à mesa de decisões, assegurando o melhor para a vida e para o todo, evitando ilusões e percepções distorcidas da realidade.

(SD29) 5. Atue com maestria e **profissionalismo**

Não desperdice energia em atividades que podem ser desenvolvidas por pessoas que se reportem a você. É sua responsabilidade usar suas competências plenamente, todo o tempo, e se reportar ao seu superior quando se deparar com trabalhos para os quais você não se sinta preparado ou capacitado.

(SD30) 6. Seja sempre **pró-soluções**

Canalize sua energia para o construtivo, o antecipativo, o preventivo. Evite desperdiçar energia e talento em diagnósticos após o fato. Saia das causas aparentes. Vá sempre à causa das causas. Planejar não é correção. É antecipação.

(SD31) 7. Compreenda a influência do **humano** em tudo

Esteja o tempo todo atento à influência do humano em todas as dimensões da vida organizacional. Procure compreender cada vez melhor o fator humano.

(SD32) **Um jeito de ser e de viver.**

(SD33) **Um jeito de fazer acontecer.**

(SD34) **Uma opção consciente.**

(SD35) **Um modo de vida que leva em conta os aspectos mais finos, sutis, que normalmente escapam à percepção das pessoas que vivem o dia-dia de forma automatizada.**

(SD36) **O modo de vida de pessoas conscientes, responsáveis, comprometidas, que buscam sempre o melhor para a sociedade, para todos os seres vivos e para o planeta como um todo.**

(SD37) 8. Assuma **responsabilidade** pelo todo

É sua responsabilidade estar conectado, envolvido, participante e ativo junto ao todo da organização. A Gestão Sem Lacunas é comunicação direta, muito diálogo e ações integradas. O espírito é de responsabilidade compartilhada em seu nível máximo: 100% eu e 100% os outros.

(SD38) **9. Busque perfeita harmonia na organização como um todo**

Elimine os conflitos e a competição predatória que causam lacunas através das quais os bons resultados se perdem. Seja sempre muito criativo nas buscas de “soluções ganha-ganha”, nas suas relações no trabalho e com todas as partes envolvidas.

(SD39) **10. Atue também nos “espaços vazios” da organização**

É sua responsabilidade estar preparado para identificar “vazios” entre áreas, processos, programas e ações e agir sobre eles. Isto requer excelência na visão do todo e nas iniciativas.

(SD40) **11. Aja sempre com foco no bem comum**

Aja sempre motivado pelo propósito maior, que é o bem estar da sociedade, e nunca pelo medo ou egoísmo, que paralisam ou nos levam a distorções em nosso próprio modo de ser. A auto-proteção e isolamento geram lacunas que nos impedem de honrar a vida em nós e em tudo ao nosso redor.

(SD41) **12. Seja consciência em ação**

Seja um exemplo vivo do que há de melhor no ser humano. Sua consciência é seu melhor guia nos momentos decisivos. “Faça aos outros o que você gostaria que fizessem a você”.

Buscamos reproduzir os enunciados acima próximos à *forma* como aparecem no material, sobretudo no que diz respeito às cores. No “original” este texto aparece sobre um fundo verde. É importante levar em conta que o *GSL* é um programa de toda a Petrobras e existe há pouco mais de dez anos. No entanto, cada refinaria adota um material próprio para divulgar, sempre com os 12 princípios. O *Gestão Sem Lacunas* foi criado após os acidentes ambientais ocorridos em 2001 no Paraná e na Baía da Guanabara, que, segundo a Petrobras “produziram repercussão internacional e causaram prejuízos importantes à imagem da Petrobras”, de modo que “a alta direção decidiu buscar a participação de todos, recorrendo àqueles que constituem a maior riqueza da Companhia: seus empregados.” (NOTÍCIAS - RLAM, 2008). Note-se que aqui aparece “empregados” e não “força de trabalho”. E sobre os 12 princípios:

Nesses encontros, marcados pela emoção, integração e necessidade de se encontrar um caminho, nasceram os 12 Princípios da Gestão Sem Lacunas e se estabeleceu um desafio permanente aos integrantes da força de trabalho da Companhia, traduzido no preceito inicial: Coloque a vida sempre em primeiro lugar. (NOTÍCIAS RLAM, 2008).

O *GSL* é criado então como uma forma de antecipação aos riscos possíveis, às lacunas, falhas que podem existir no cotidiano da empresa, de modo que não se diz diretamente que existem essas falhas, a não ser o acidente acima citado. Ou mesmo que a empresa diga que tem falhas pontuais, o que está em questão é o não reconhecimento da

falha como estruturante, como se fosse possível atingir a perfeição. Este é o equívoco e essa posição da empresa sustenta esse discurso de antecipação aos problemas.

Segundo relato de um trabalhador da Petrobras, quando foi lançado o *GSL* teve todo um treinamento e cada trabalhador teria que plantar um girassol, que é o símbolo do programa. Eles receberam vasilhinhos e sementes de girassol para levar para a casa. Enquanto o programa estava vigente, no fim de cada documento, relatório, investigação de acidente, etc., era "obrigatório" citar quais dos 12 princípios se aplicavam ao assunto, segundo o petroleiro. Há uma relação de prática entre o diagnóstico e a vinculação com a memória, funcionando de maneira a saturar a memória com isso (o *GSL*).

1.1 O psicologismo no *discurso de gestão empresarial da Petrobras*

Feita esta apresentação, podemos notar já num primeiro momento, que se tratam de dizeres direcionados ao sujeito (individualizado), referindo-se a ações que devem ser tomadas de um ponto de vista individual, pessoal, mas que deve ser sempre em benefício de um “todo”. No entanto, de que “todo” se trata? Da sociedade? Da corporação? Nas análises anteriores que fizemos, identificamos, na interpelação, um modo de individualização psicologista, que se repete aqui. Diríamos, a princípio, que este modo de interpelação lá do início da década de 1990, pelo discurso da “quebra de paradigmas”, do abandono da “antiga visão de mundo” em prol de uma “nova visão”, ainda está em funcionamento, por meio de um discurso psicologista. Vejamos este fragmento, recortado de uma das apresentações do *GSL*:

O que move e fortalece a Gestão Sem Lacunas é o seu caráter multidisciplinar e participativo. É preciso buscar e corrigir as nossas próprias falhas, ao invés de apontarmos os defeitos dos outros. Antes de agir, devemos olhar o todo, buscar o melhor de nós mesmos e valorizar aqueles que estão ao nosso lado. A liderança é o exemplo. (NOTÍCIAS – RLAM, 2008).

Como podemos notar, o sujeito individualizado (num sentido amplo, “pessoalizado”) é que é convocado aqui nesse modo de individuação pela instituição que é a empresa: “é preciso corrigir as **nossas próprias falhas**, ao invés de apontarmos os

defeitos dos outros.” ou também: “buscar o melhor de **nós mesmos.**” Nesse sentido, de acordo com Dardot e Laval (2009), existe um bom número de trabalhos que têm particularmente insistido sobre os instrumentos de gestão, pensando a questão da obediência dos assalariados em relação às exigências da empresa, que se dá por meio de mecanismos de identificação, de interiorização e de culpabilização. Assim, a gestão por projeto é uma forma de impor de maneira "suave" para os líderes e os empregados em geral, que estes demonstrem constantemente sua lealdade e respeito às expectativas de performance. (DARDOT e LAVAL, 2009, p. 412). Dessa forma, temos aqui um discurso psicologista que é direcionado, praticado em relação ao organizacional (programático) e sustentado pelos dizeres dos 12 princípios do “ser completo”, do “eu sem falhas”, do “melhor eu”. É o sujeito da responsabilidade e autonomia, da forma-sujeito capitalista, individualizado pela empresa, pela identificação com o atual discurso de gestão, da organização, que se contrapõe, de certa maneira, à ideia de “gorila amestrado” do fordismo.

Conforme vimos nas análises anteriores, é possível pensar, aqui também, essas sequências discursivas do *Gestão Sem Lacunas* como constitutivas de um discurso empresarial romantizado que tem o indivíduo (a pessoa) como foco (cf. BERNARDO, 2006), numa relação com um discurso comunitarista, que, ao ser mobilizado, apaga as relações sociais de trabalho e seus conflitos, dissimulando-as e mascarando essas relações de classe por um discurso de comunidade, um discurso comunitarista. Trata-se da produção de processos de identificação que interpelam o trabalhador a participar ativamente do processo de reorganização das relações de trabalho capitalistas. A produção do *consenso*, da *harmonia*, da *responsabilidade* sustentam esse discurso. A questão é a busca da perfeição das ações humanas, como se pode notar na SD27, 3º princípio do *GSL*: “Busque a perfeição em tudo que fizer”. Há também a presença de um discurso da “responsabilidade”, a ideia da empresa responsável, como parte do discurso da mundialização. Os princípios são parafrásticos entre si, mas sempre algo é deslocado também.

2. RESPONSABILIDADE E HARMONIA

É interessante notar que entre a sequência dos 12 princípios, são apresentados enunciados com valores universais, como: “**Um jeito** de ser e de viver.”; “**Um jeito** de

fazer e acontecer.”; “**Uma opção** consciente.”; “**Um modo de vida** que leva em conta os aspectos mais finos, sutis, [...]”; “**O modo de vida** de pessoas conscientes, responsáveis, comprometidas, que buscam sempre o melhor para a sociedade, para todos os seres vivos e para o planeta como um todo.” Estas sequências discursivas do recorte vão se construindo por artigos indefinidos “um” e se fecha com um artigo definido “o”. Este funcionamento discursivo nos remete ao modo como funciona uma propaganda publicitária em que o efeito é como se fossem “dando dicas” do objeto desejado, do lugar a se chegar, de modo que há tais e tais características: um jeito x, uma opção x, um modo de vida x, para, enfim, atingir uma “completude” que é “o modo de vida x”. Além de um certo didatismo, de um discurso de autoajuda, esta sequência discursiva produz um efeito de sentido totalizador do que vem sendo posto nos dizeres anteriores e nos 12 princípios, pois o que está em questão é ser: consciente, responsável, comprometido, buscando “o melhor para o **planeta como um todo**” (próprio do discurso da mundialização). Trata-se de mais um efeito totalizador, mobilizando os sentidos do holístico, como vimos na análise do capítulo anterior: a empresa sempre ligada ao humano, funcionando de maneira holística, conforme identificamos nas SDs 31 e 38 respectivamente: princípio 7: “Compreenda a influência do humano em tudo” e princípio 9: “Busque perfeita harmonia na organização como um todo.”

2.1 O discurso da responsabilidade

Há diversos pontos de deriva dos sentidos que podemos analisar a partir destas sequências discursivas que constituem os 12 princípios, mas vamos destacar um deles, que percorre todo este trabalho: o *discurso da responsabilidade*. Esse discurso perpassa vários dos 12 princípios e, além disso, como temos discutido, é parte do discurso da mundialização, também no mundo empresarial: a empresa responsável. A responsabilidade é convocada para o sujeito individualizado, de modo que o trabalhador deve ser “cem por cento” responsável, o tempo todo responsável. Vejamos:

SD26: 2º princípio: “**É sua responsabilidade** atuar sempre em **seu** melhor estado físico, mental, emocional, espiritual. [...]”

SD27: 3º princípio: “**Sua responsabilidade** é de sempre buscar o melhor, o excelente, a perfeição em tudo que fizer.”

SD28: 4º princípio: “**Sua responsabilidade** é trazer sempre as verdades à mesa de decisões [...]”

SD29: 5º princípio: “**É sua responsabilidade** usar suas competências plenamente, todo o tempo [...]”

SD37: 8º princípio: tem como título: “**Assuma responsabilidade pelo todo**”. E como definição: “**É sua responsabilidade** estar conectado, envolvido, participante e ativo junto ao todo da organização. [...]. **O espírito é de responsabilidade compartilhada em seu nível máximo**: 100% eu e 100% os outros.”

SD39: 10º princípio: “**É sua responsabilidade** estar preparado para identificar “vazios” entre áreas, processos, programas e ações e agir sobre eles.”

Ao mesmo tempo em que se apresenta uma empresa mais humana e integrada, é exigida uma responsabilidade ao grau máximo dos seus trabalhadores, ou como é dito pela empresa: da sua força de trabalho. Nesse sentido, as mudanças nas relações de trabalho, apresentadas num discurso que se apresenta ao sujeito do discurso, por um efeito de evidência, como mais humano e democrático, implicam uma “captura” do sujeito para que ele “seja” a empresa e isso se dá pela individualização da responsabilidade na realização dos objetivos, de modo que a interpelação não é para o coletivo, mas, pelo modo como funciona, para o individual, pessoal.

Esse discurso da responsabilidade apaga o político, as divisões e contradições que podem se apresentar nesse tipo de relação de trabalho. A questão da harmonia aparece como sustentando esse discurso da responsabilidade. Mas como é possível ser 100% eu e 100% os outros? Os interesses seriam sempre 100% coincidentes? A responsabilidade é de ser perfeito, o tempo todo, conforme o que se apresenta na SD27: princípio 3. “Busque a perfeição em tudo que fizer.” O que pode ser mais aterrorizante do que isso? E a responsabilidade sendo individual, implica em que, caso haja falhas (certamente há), a culpabilização é individual também¹⁰⁵. Nesse sentido, Žižek (1996) afirma que, no âmbito da teoria, temos uma inversão homóloga com respeito à problematização “desconstrutivista” da ideia de culpa e da responsabilidade pessoal do sujeito:

¹⁰⁵ Bernardo (2006) mostra em seu estudo sobre as montadoras japonesas que, “quando é verificada alguma falha na produção, o trabalhador ‘responsável’ deve preencher um formulário respondendo os ‘cinco por quês’. Essa é uma proposição de Ohno (1997) [OHNO, T. (1997). *O sistema toyota de produção*. São Paulo: Ed. Artes Médicas] que, de acordo com seu ponto de vista, seria fundamental para entender as causas de uma falha e encontrar a solução adequada”. Trata-se de uma questão de base científica para Ohno, mas pode ser uma fonte de constrangimento, como mostra Bernardo, pois a forma como isso é praticado pela empresa, faz “subentender” que a falha foi dos trabalhadores. “Conforme diz Ricardo (trabalhador da Tamaru), “você pode pintar seiscentas peças certinhas no dia, mas se errar uma, vai ter que responder os cinco ‘por quês’ pra ver no que você errou.” (BERNARDO, 2006, p. 162).

A ideia de um sujeito plenamente “responsável” por seus atos, em termos morais e criminais, claramente atende a necessidade ideológica de esconder a complexa trama, sempre já operante, dos pressupostos histórico-discursivos, que não apenas dão o contexto do ato praticado pelo sujeito, mas também definem de antemão as coordenadas de seu sentido: o sistema só pode funcionar se a causa de sua disfunção puder ser situada na “culpa” do sujeito responsável. (Ibidem, p. 11)

É nesse sentido que podemos perceber a presença de um discurso psicologista funcionando aí, nesse modo de individuação do sujeito. O discurso da responsabilidade tem como efeito o mecanismo da culpabilização individual pelas ações que possam prejudicar a empresa. Assim, voltamos ao equívoco produzido por esse discurso: se o indivíduo é a empresa, o erro e a culpabilização não seria da empresa também?

Para Dardot e Laval (2009) o “sujeito neoliberal” é suportado pelo discurso “*psy*”, identificado como o motor da conduta e o alvo de uma transformação possível das técnicas “*psy*”, ainda que esse sujeito não seja o produto direto dessa construção. Os autores franceses falam que há uma fusão dos enunciados psicológicos com os enunciados econômicos e esses são os elementos que nos interessam para compreender a presença desse discurso psicologista.¹⁰⁶ Assim:

De la même manière, c’est par la combinaison de la conception psychologique de l’être humain, de la nouvelle norme économique de la concurrence, de la représentation de l’individu comme « capital humain », de la cohésion de l’organisation par la « communication », du lien social comme « réseau », que s’est peu à peu construite cette figure de l’« entreprise de soi ». (Ibidem, p. 439)

Os autores vão trabalhar, nessa via, com a noção foucaultiana de “governamentalidade”, diferentemente de nós que estamos trabalhando com a noção de assujeitamento, de processo de interpelação e modos de individuação do sujeito em que a ideia de responsabilidade funciona produzindo efeitos de sentido para o sujeito do discurso para que haja “engajamento” no processo de seu assujeitamento. Nessa perspectiva não há

¹⁰⁶ O início do discurso “*psy*”, segundo Dardot e Laval, é contemporâneo do nascimento da economia política e da governamentalidade liberal, de maneira que para governar as condutas, é preciso saber influenciar a formação dos motivos, quer dizer, jogar sobre a “dinâmica psicológica”, segundo a expressão forjada por Bentham. (DARDOT e LAVAL, 2009, nota 1, p. 439).

um modelo de poder central de controle dos sujeitos, pois este é substituído por normas de autocontrole, de responsabilização, etc.

2.2 O discurso da harmonia

Os efeitos de sentido de um discurso harmonizante, que traz a harmonia como atravessando/sustentando as relações de sentido que são postas nesse discurso, funciona apagando o político. As relações são postas como não-políticas, conciliadoras, o processo é sempre harmônico. No discurso da administração, mais propriamente no discurso dos recursos humanos (RH), os conflitos são sempre vistos como prejudiciais. Portanto, é preciso evitar esses conflitos, logo apagá-los. Nesse sentido, o não dito está produzindo efeitos o tempo todo, de maneira que o conflito fica posto e pode ser apreendido na análise, uma vez que “*é preciso sempre buscar a verdade*” pode implicar em que a mentira, o falso, está sempre presente.

É o que podemos identificar na SD28: princípio 4: “Atue sempre com **foco na verdade**.” E em sua descrição: “Sua responsabilidade é trazer sempre as verdades à mesa de decisões, assegurando o melhor para a vida e para o todo, **evitando ilusões e percepções distorcidas da realidade**.” O que é a verdade? O que é ilusão? E as percepções distorcidas da realidade poderiam ser também diferentes compreensões e posições diante uma “realidade”? Os sentidos são de que há *uma* percepção “correta” da realidade, as outras são distorcidas. E isso se dá pelo efeito de pré-construído. É o que identificamos também na SD30: princípio 6: “Seja sempre **pró-soluções**.” E em sua descrição: “Canalize sua energia para o construtivo, o antecipativo, o preventivo. **Evite desperdiçar energia e talento em diagnósticos após o fato**. Saia das causas aparentes. Vá sempre à causa das causas. Planejar não é correção. É antecipação.”

Essa insistência na harmonia das relações, do *consenso*, implica num apagamento das contradições e dos conflitos que constituem as relações. É como se não existissem contradições. Outra questão que identificamos na SD30 (princípio 6 – “seja pró-soluções”) é: se o Gestão Sem Lacunas foi criado justamente após desastres provocados pela empresa, por que não se pode fazer “diagnósticos após o fato”? O que está implicado nesse dizer de “evitar os diagnósticos após o fato” é o objetivo do erro zero, da perfeição nas ações.

Podemos apontar uma contradição aqui se pensarmos que o próprio *GSL* seria um diagnóstico após um fato: os acidentes ambientais. Mas o que também não está dito, mas fazendo sentido é que não se pode fazer “balanços”, pois isso atrapalharia as atividades da empresa, sugerindo ainda que a empresa está sempre com a razão.

Funciona aqui a ideia de jogo, em que há um acordo prévio entre as partes (o contrato de trabalho, por exemplo) para participar do jogo e então a harmonia é possível. Insistimos no ponto de que a luta é conflito e não um jogo. O conflito é constitutivo, estruturante dessas relações, de modo que a harmonia não é possível.

O que essas sequências discursivas (“atue sempre com foco na verdade (...) evitando ilusões e percepções distorcidas da realidade” ou “evite desperdiçar energia e talento (...)” ou “seja sempre pró-soluções”), nos permitem compreender é que há o outro como inimigo, mas isso não está explicitado. Ou seja, fala-se do “mau-sujeito” sem mencioná-lo, pois quem é que não estaria com o foco na verdade? Quem desperdiça energia e talento? Quem não é pró-soluções? Quem tem percepções distorcidas da realidade? Justamente aquele que está com “*o foco na ideologia*”, o que se contrapõe de algum modo a esse discurso da organização, os que fazem política dentro da organização, os sindicalistas e etc. Estes são considerados como os que trazem os problemas e não as soluções. É isso que está sendo dito, sem que seja explicitamente dito. Então o equívoco desse discurso está justamente aí, no modo como nesse discurso que não apresenta inimigos (somos todos colaboradores), o “inimigo” está determinando os sentidos desse discurso. Não é mencionado o “mau-sujeito”, mas ele está aí, sendo lembrado como o que deve ser evitado na “gestão sem lacunas”. É dito para os trabalhadores que não sejam um “mau-sujeito”, mas sem dizer que é o outro o “mau-sujeito”, o sindicalista, o que faz política contra as determinações da empresa, o que resiste. Então, essas sequências discursivas que apresentamos acima, negritadas, mostram justamente o reforço do “bom-sujeito”, mas, na verdade estão mostrando que existe o mau-sujeito, o que deve ser evitado, sem que este seja nomeado. E ele justamente não é nomeado porque o que tem esse discurso de eficaz é que ele não tem inimigos. Novamente o funcionamento da *(dis)simulação*. Trata-se de outro apagamento que podemos compreender nesse discurso de gestão empresarial, pois vimos já que há o apagamento da propriedade e do produto do trabalho e agora o apagamento do “mau-sujeito”.

Com esta reflexão podemos estabelecer uma relação com o discurso do protestantismo clássico, do luteranismo, em que a figura do diabo pouco aparece porque se trata do livre arbítrio do sujeito na sua relação com Deus. É uma relação individualizada, pois não é necessária a mediação da Igreja para o salvamento, já que “sua salvação depende de você”. De forma semelhante, no discurso neoliberal o enunciado “sua felicidade, seu êxito depende de você”, portanto se “você” for bem no trabalho, for harmônico e etc. “você” alcançará a felicidade, o sucesso. Então, não há inimigos visíveis. Nesse discurso de gestão empresarial é como se não houvesse inimigos. É a relação de comunitarismo e a comunidade é a empresa. Na relação do dizer com a memória e o silenciamento é que podemos compreender esses dizeres não explicitados, mas que estão ali produzindo sentidos. Numa leitura “do avesso e do direito”, no (re)conhecimento da *(dis)simulação*.

Vale recuperar aqui o que dissemos acerca do discurso da qualidade total, considerando sua dominância no discurso da administração moderna, da gestão, como parte da mundialização. Assim, observamos que o discurso da qualidade total funciona como um pré-construído, sustentando os efeitos de sentidos produzidos quando se caracteriza, se define o que é o *GSL*:

O Gestão sem Lacunas considera que a Petrobras, como qualquer grande corporação, desenvolve vários programas para melhoria de competitividade e performance que nem sempre são bem sucedidos, por uma infinidade de fatores. É aí que entra o Gestão sem Lacunas, trabalhando as causas que impedem o sucesso, sempre em busca do erro zero, da perfeição. (RH EM FOCO, ed. 52 – jan/fev – 2002)

Como já dissemos, pode-se identificar nestes textos do *Gestão Sem Lacunas* um discurso psicologista, quando pensamos nos modos de individuação do sujeito trabalhador pela instituição que é a empresa. O foco está sempre no indivíduo (pessoa). Vejamos a SD29: princípio 5: “Atue com maestria e **profissionalismo**”. E sua descrição: “Não desperdice energia em atividades que podem ser desenvolvidas por pessoas que se reportam **a você**. É **sua responsabilidade** usar **suas competências** plenamente, todo o tempo, e se reportar ao **seu superior** quando se deparar com trabalhos para os quais **você** não se sinta preparado ou capacitado.” O que é ser profissional? Atuar com profissionalismo? Novamente a questão da responsabilidade individualizada é o que sustenta o “profissionalismo”, que por sua vez aparece como algo positivo, como no senso comum.

Vejamos este outro recorte:

O princípio do “Gestão sem Lacunas” está na diferenciação entre a “realidade real”, aquela que de fato gera resultados, e a “realidade ilusória”, aquela que, por vezes, se equivoca em relação ao que está de fato ocorrendo na empresa. A proposta é exatamente impedir a existência desta “realidade ilusória” de forma que *todos atuem de acordo apenas com a “realidade real”*. (RH EM FOCO, ed. 52 – jan/fev – 2002, grifos nossos)

Aqui nós temos dois adjetivos para o termo-conceito de realidade: real e ilusória. Os sentidos de “real” neste fragmento tem a ver com o que gera resultados, produzindo sentidos de que isso é bom para a empresa. Já o “ilusório” é o que mascara, elide as falhas que existem, por meio de resultados ruins para a empresa. Nesse sentido a empresa diz que é preciso interditar a “realidade ilusória” para atuar, no *consenso*, na “realidade real”. Esse jogo de “realidades” funciona de modo a apagar o político, já que a “única” realidade “real” é aquela que pressupõe a colaboração (posição-sujeito colaborativa) com a empresa, a harmonia, baseada na responsabilidade individualizada por parte dos “colaboradores”. Afinal quem colabora, colabora com o quê e com quem?

Pêcheux (2006) afirma que nos espaços discursivos “logicamente estabilizados” supõe-se que todo sujeito falante sabe-se do que se fala, uma vez que qualquer enunciado que seja produzido nesses espaços vai refletir as propriedades estruturais independentes de sua enunciação e elas se inscrevem de maneira transparente numa descrição adequada do universo. É a lógica formal: um mesmo acontecimento A não pode ao mesmo tempo acontecer e não acontecer, etc. Para Pêcheux, essa homogeneidade lógica é atravessada por uma série de equívocos, “cobrindo ao mesmo tempo, como um ‘**patchwork heteróclito**’, o domínio das ciências exatas, das tecnologias e das administrações”. (Ibidem, p.32, grifos nossos). Assim:

Esta “cobertura” lógica de regiões heterogêneas do real é um fenômeno bem mais maciço e sistemático para que possamos aí ver uma simples impostura construída na sua totalidade por algum Príncipe misticador: tudo se passa como se, face a essa falsa-aparência de um real natural-social-histórico homogêneo coberto por uma rede de proposições lógicas, nenhuma pessoa tivesse o poder de escapar totalmente, mesmo, e talvez sobretudo, aqueles que se acreditam “não-simplórios”: como se esta adesão de conjunto devesse, por imperiosas razões, vir a se realizar de um modo ou de outro. (Ibidem, p. 32).

A discussão sobre o termo “realidade” (real ou ilusória) faz parte disso que o Pêcheux fala, usando a metáfora do “patchwork heteróclito”. Um “trabalho com retalho”, um conjunto de elementos heterogêneos, díspares e contraditórios amalgamados heteroclitamente, estranhamente. O *GSL* se constitui dessa maneira (discurso biólogo, comunitarista, etc.). Nesse sentido, o “patchwork heteróclito” conforma (enforma) um senso comum.

Vale dizer que esses *discursos sobre o GSL*, que são “falas” sobre esse programa de gestão, constituem também os sentidos dele. Temos essa diferença: há o próprio *GSL*, constituído dos 12 princípios e há essas falas, de dentro da empresa, sobre o programa, ambos construindo os sentidos do discurso do *GSL*.

3. A “LIBERDADE” E A OBRIGAÇÃO DE ESCOLHER: O DISCURSO NEOLIBERAL

Vejamos o seguinte recorte, que traz os dizeres de um coordenador de RH da Petrobras:

O Gestão Sem Lacunas não é mais um programa, mas algo que veio para atuar nos Programas e entre os programas” - explica Ivanildo de Almeida Silva, coordenador de RH do Abastecimento - um conjunto de atitudes de pessoas que buscam sempre o melhor, a perfeição. É um novo modo de vida que não pode ser imposto e sim escolhido conscientemente pelas pessoas, de forma genuína, de dentro para fora. (RH EM FOCO, ed. 52 – jan/fev – 2002)

Trata-se de “um novo modo de vida”, com o qual o trabalhador precisa se identificar, mas que “não deve ser imposto e sim escolhido conscientemente pelas pessoas, de forma genuína, de dentro para fora.” Nesta fala do coordenador de recursos humanos, identificamos mais um funcionamento discursivo do equívoco quando colocamos em relação estas sequências discursivas e aquelas que analisamos mais acima sobre a questão da responsabilidade, a qual é imposta para o trabalhador. O “escolher conscientemente” pode ser parafraseado por “conceder”, pois se trata aí de uma concessão que o trabalhador “deve” fazer. Compreendemos assim essa “escolha consciente” como uma obrigação de

escolher, num funcionamento paradoxal. Outro modo de dizer isso seria: a liberdade e a obrigação de *participar*. A questão é como um modelo de participação como esse pode ser uma tremenda fonte de pressão¹⁰⁷. A “obrigação de participar” se sustenta num efeito de pré-construído das relações trabalhistas de direitos e deveres. Quando se assina o contrato de trabalho se está supostamente aderindo a essa “obrigação de participar”. Por um lado, as empresas impõem a “obrigação de participar” e por outro dificultam a participação em questões que dizem respeito aos interesses dos trabalhadores, como no caso das CIPAs, por exemplo, conforme Bernardo (2006)¹⁰⁸.

Para Dardot e Laval (2009) a gestão neoliberal de si mesmo consiste em que o sujeito fabrica um “eu performático” que exige sempre mais de si. Os problemas econômicos são vistos como problemas psicológicos ligados a um insuficiente autocontrole de si e de sua relação com os outros.

3.1 O discurso neoliberal como uma nova racionalidade?

Para Dardot e Laval (2009), o neoliberalismo vai além da questão puramente econômica, pois se trata da maneira como nós vivemos, como nos sentimos, como pensamos. O que está em jogo é a *forma de nossa existência*, em outras palavras, o modo como nos comportamos, como nos relacionamos com os outros e com nós mesmos. O neoliberalismo, segundo eles, define uma certa norma de vida nas sociedades ocidentais e em todas as sociedades que o “seguem” no caminho da “modernidade”. Esta norma

¹⁰⁷ Bernardo (2006) mostra em seu estudo que a abreviação do “Plano de Sugestões” (PS) era traduzido por alguns como o “plano dos puxa-sacos”, numa das empresas que ela analisou. E também havia aqueles que diziam fazer “qualquer coisa” somente para atender às exigências, sendo reconhecido pela chefia, já que não seria possível elaborar propostas de qualidade na frequência exigida e sem ter um tempo definido para isso, conforme relato de trabalhadores entrevistados. Vejamos um desses relatos, pela riqueza do exemplo que ilustra muito bem o que estamos discutindo aqui: “A partir do momento em que estipulava metas pra Plano de Sugestão, não só eu, como todos, inventavam coisas assim absurdas, que era assim... tá vazando óleo num cantinho da máquina, colocar cola, por exemplo, pra fechar o buraco. Coisas assim! Começou a ser coisas assim banais, coisas que não precisa escrever pra ganhar Plano de Sugestão nada! Só que, a partir do momento em que estipulou metas e que tinha que fazer essas quantidades, chegou um momento em que o que importava era a quantidade e não a qualidade. (...) Chegou uma época em que quem fazia mais do que todo mundo no departamento não pela qualidade, mas sim pela quantidade, é que tinha um valor... e tinha nome citado na reunião, que era parabenizado.” (BERNARDO, 2006, p.99) Sem contar que muitas dessas atividades são feitas fora do horário de trabalho. Podemos pensar isso como o típico funcionamento da razão cínica, conforme Žižek (1996) e Baldini (2012).

¹⁰⁸ Uma analogia possível é com as eleições burguesas e o voto obrigatório, pois a defesa desse tipo de voto consiste em que você tem a liberdade e a obrigação de participar.

transforma até o indivíduo, o qual é convocado a se conceber como uma empresa. Uma das conclusões a que chegam Dardot e Laval nesse trabalho é que o neoliberalismo *remodela a subjetividade*. Para além de concordar ou não com estes autores, nos interessa trazer algumas de suas reflexões pelo peso investigativo e inovador sobre o tema.

Eles afirmam que as circunstâncias desse sucesso normativo têm sido frequentemente descritas, mesmo em seu aspecto subjetivo, pelo surgimento de um *novo sujeito*, conforme a tese que eles defendem, e o desenvolvimento de novas patologias psíquicas. Estas seriam as dimensões complementares da *nova razão do mundo*. É preciso entender que esta razão é global, nos dois sentidos que o termo pode tomar: ela é “mundial” no sentido mais imediato de que ela existe em escala mundial, e, ainda, longe de se limitar à esfera econômica, ele tende a totalizar, isto é, a “fazer mundo”, pelo seu poder de integração de todas as dimensões da existência humana. Razão do mundo, ela é ao mesmo tempo uma “razão-mundo”. (Ibidem, p. 5-6). Em resumo, o que defendem os autores, é que o neoliberalismo, antes de ser uma ideologia ou uma política econômica, é primeiramente e fundamentalmente uma racionalidade, e, desse modo, ele tende a estruturar e organizar, não somente a ação dos governos, mas a própria conduta dos governados. (Ibidem, p. 13).

Os autores franceses, a partir de uma retomada do conceito de governamentalidade de Foucault, consideram que o governo visa alcançar o autogoverno do próprio indivíduo, isto é, que o indivíduo produza um certo tipo de relação consigo mesmo.

En 1982, M. Foucault dira s'être de plus en plus intéressé au « mode d'action qu'un individu exerce sur lui-même à travers les techniques de soi », au point d'élargir sa première conception de la gouvernementalité, trop centrée sur les techniques d'exercice du pouvoir sur les autres : « J'appelle « gouvernementalité », écrira-t-il alors, la rencontre entre les techniques de domination exercées sur les autres et les techniques de soi. » (Ibidem, p. 14-15).

Assim, governar é conduzir bem a conduta dos homens. Nesse sentido, o governo requer a liberdade como sua condição de possibilidade, pois governar não é governar contra a liberdade ou apesar dela, mas é governar pela liberdade, ou seja, jogando ativamente no espaço de liberdade deixado aos indivíduos para que venham se conformar a cumprir determinadas normas. (Ibidem, p. 14-15). Nós diríamos que se trata do consentimento com a escolha, é o jogo entre liberdade e submissão.

Para Dardot e Laval trata-se de uma singularidade de um “acontecimento” que não está em nada já inscrito nas falhas “intelectuais” do primeiro liberalismo, mas que pela contingência de certas condições históricas, criou-se um *novo regime discursivo*, operando assim um novo modo de partilha entre dizível e não-dizível, como entre verdade e não-verdade.

Quando os autores discutem sobre a questão da disciplina (de um novo sistema de disciplinas), eles afirmam que a expansão da tecnologia avaliativa como modo disciplinar repousa sobre o fato de que « *plus l’individu calculateur est supposé libre de choisir, plus il doit être surveillé et évalué pour obvier à son opportunisme foncier et le forcer à conjointre son intérêt avec celui de l’organisation qui l’emploie.* » (Ibidem, p. 301). Nessa nova racionalidade, os indivíduos são postos em situações em que eles são obrigados à “liberdade de escolher”, ou seja, a manifestar praticamente suas capacidades de cálculo e a se governar a si próprios como indivíduos “responsáveis”. Isto se relaciona com o que discutimos acerca da responsabilidade e com o que diz o coordenador de RH da Petrobras, no recorte acima em torno da “não imposição” e “consciência da escolha”.

Essa “filosofia da liberdade”, que é universal, garante a performance transformando as necessidades objetivas do governo (ou das empresas) em objetivos pessoais, segundo os autores. Trata-se da definição de liberdade no quadro da lei. Essa filosofia da liberdade pode ser compreendida ainda como um democratismo.

Le management cherche ainsi à capter des énergies individuelles, non pas selon une logique « artiste » ou « hédoniste » mais selon un régime d’autodiscipline qui manipule les instances psychiques de désir et de culpabilisation. Il s’agit de mobiliser l’aspiration à la « réalisation de soi » au service de l’entreprise, tout en faisant reporter la responsabilité de l’accomplissement des objectifs sur l’individu seul. Ce qui est évidemment pas sans un coût psychique élevé pour les individus. (Ibidem, p. 313).

3.2 Uma “nova gestão” da subjetividade

A concepção que faz da sociedade uma empresa constituída de empresas não se dá sem uma nova norma subjetiva, que não é exatamente a do sujeito produtivo das sociedades industriais. O sujeito neoliberal em formação é o correlato de um dispositivo de performance e de “gozo” que tem sido objeto de muitos trabalhos atualmente. Não faltam

hoje descrições do homem “hipermoderno”, “incerto”, “flexível”, “precário”, “fluido”, “sem gravidade”. Para Dardot e Laval (2009), trata-se de estudos preciosos que se dão na interseção da psicanálise e da sociologia, que relatam uma nova condição do homem, que afetaria, segundo alguns deles, a própria “economia psíquica”. (Ibidem, p. 402).

Psychanalyse et sociologie enregistrent donc à leur manière une mutation du discours sur l’homme qui peut être rapportée, comme chez Lacan, d’un côté à la science et de l’autre au capitalisme : c’est bien un discours scientifique qui, dès le XVII^e siècle, commence à énoncer ce qu’est l’homme et ce qu’il doit faire ; et c’est bien pour faire de l’homme cet animal productif et consommateur, cet être de labeur et de besoin, qu’un nouveau discours scientifique s’est proposé de redéfinir la toise humaine. Mais ce cadre très général est encore insuffisant pour repérer comment une nouvelle logique normative a pu s’imposer dans les sociétés occidentales. (Ibidem, p. 403).

Para os autores trata-se de uma nova normatividade que se impôs por uma normalização subjetiva de um tipo particular. Para nós, de acordo como que temos analisado até agora, trata-se, sobretudo, de novas, ou diferentes formas de assujeitamento, conforme Pêcheux ([1979] 2011). Nesse sentido, a questão da ideologia tem um peso para nossa análise e nesta tese de Dardot e Laval não está posta propriamente a questão da ideologia, das formações ideológicas, da formação social mesmo, tal como temos pensado, para podermos trabalhar na identificação de possíveis formações discursivas em relação, numa relação de forças. Portanto, quando se fala em normatividade, o que fica de fora com isso?

Com relação ao “novo sujeito” (neoliberal), conforme os autores nos apresentam, é preciso compreender que se trata de governar um ser em que “toda a subjetividade” deve ser implicada na atividade que ele precisa cumprir. Para tanto, os autores colocam a necessidade de reconhecermos nisso a parte irreduzível do desejo que o constitui. Assim, as grandes proclamações sobre a importância do “fator humano”, como temos visto nas análises, devem ser lidas à luz de um “tipo novo de poder”, segundo eles: não se trata simplesmente de reconhecer que o homem no trabalho continua sendo um homem, que ele não se reduz jamais ao estatuto de objeto passivo. Trata-se de ver nele o sujeito ativo que deve participar totalmente, se engajar plenamente, se entregar inteiro em sua atividade profissional.

Para os autores, o “sujeito unitário neoliberal” é, desse modo, o sujeito de implicação total de si. Portanto, é a vontade de se realizar, o projeto que se quer levar, a motivação que anima o “colaborador” da empresa, enfim, é o *desejo*, sob todos os nomes que se queira dar, que é o alvo do “novo poder”, segundo eles. E esse engajamento pleno do sujeito na atividade profissional implica em que

L'être désirant n'est pas seulement le point d'application de ce pouvoir, il est le relais des dispositifs de direction des conduites. Car l'effet recherché par les nouvelles pratiques de fabrication et de gestion du nouveau sujet est de faire que l'individu travaille pour l'entreprise comme si c'était pour lui-même, et de supprimer ainsi tout sentiment d'aliénation et même toute *distance* entre l'individu et l'entreprise qui l'emploie. Ce dernier doit travailler à sa propre efficacité, à l'intensification de son effort, comme si cette conduite de soi venait de lui, comme si elle lui était commandée de l'intérieur par l'ordre impérieux de son propre désir auquel il ne saurait être question de résister. (Ibidem, p. 408-409)

Desse modo, as novas técnicas da “empresa de si” atingem sem dúvida o cerne da alienação pretendendo suprimir todo sentimento de alienação. Trata-se de obedecer a seu desejo e ao Outro que fala em voz baixa dentro de si, é um só (*c'est tout un*). A gestão/administração moderna é, neste sentido, um governo “lacaniano”, segundo Dardot e Laval, pois o desejo do sujeito é o desejo do Outro. (Ibidem, p. 409). O que acontece, na visão desses autores, é um trabalho de racionalização do desejo e esta racionalização está no âmago da “empresa de si”. Produz-se um sujeito que busca “trabalhar sobre si mesmo” a fim de se transformar permanentemente, de se aperfeiçoar, de buscar sempre ser mais eficaz. Daí as expressões: “*long life training*” e “*empregabilidade*” que marcam bastante esse momento.

O mundo da governamentalidade próprio ao neoliberalismo abrange então o “conjunto” das técnicas de governo que excedem a estrita ação estatal e orquestram o modo como os sujeitos “se conduzem/se comportam” por eles mesmos. A empresa é promovida a *modelo de subjetivação*: cada um é uma empresa a gestionar e um capital a frutificar. (Ibidem, p. 458).

Da perspectiva discursiva em que nos colocamos, propomos pensar a dimensão do desejo sob o funcionamento da ideologia, já que é pelo viés discursivo-ideológico que estamos centrando nossas análises. Não se trata, portanto de negar a discussão psicanalítica

em torno do desejo, de sua compreensão, bem ao contrário. Sabemos que se pode pensar politicamente o desejo, a partir de Lacan, da relação que ele estabelece entre gozo e capitalismo, da leitura política que ele faz do desejo e esta é uma relação que deve ser ainda mais explorada. No entanto, o que estamos dizendo é que não faremos nosso estudo aqui nos apoiando na psicanálise e sim no domínio da ideologia, do modo como a trabalhamos na teoria discursiva. Interessa-nos explicitar os aspectos da ideologia, do discurso, do assujeitamento, da materialidade da língua que estão implicados na questão do desejo. Estamos pensando o desejo do sujeito que envolve seu assentimento no assujeitamento e é isto justamente a força da interpelação ideológica, a nosso ver.

Há a necessidade e há o desejo. Segundo Freud, desejar está no âmago de nosso ser (A Interpretação dos Sonhos)¹⁰⁹. Segundo Marx, o primeiro ato histórico dos indivíduos é a produção dos meios que permitem a satisfação das necessidades humanas. (A Ideologia alemã)¹¹⁰. Embora estejamos reconhecendo que existe uma forte relação entre necessidade e desejo, é preciso enfatizar que são coisas diferentes e cada uma tem a sua ordem de funcionamento, lembrando que a estrutura e o funcionamento da ideologia e do inconsciente são similares, mas não iguais, conforme Pêcheux (1995).

Quando Marx trabalha os conceitos de alienação e estranhamento nos *Manuscritos Econômico-Filosóficos*, ele parte da ideia de que o homem (enquanto ser social) produz e realiza suas próprias necessidades. Numa sociedade na qual domina a propriedade privada, essa produção das necessidades e a satisfação e o gozo na realização das necessidades só pode se dar em caráter “privado”, isto é, só podem ser realizadas *egoisticamente*. (MARX, 2010, p. 139). No *DGE* que estamos analisando podemos pensar no que é a transformação do desejo da empresa num desejo individual dos sujeitos.

Heller (1986), em seu livro sobre a teoria das necessidades em Marx, afirma que Marx costuma fazer definições mediante o conceito de necessidade, mas não define nunca esse conceito, nem descreve o que se deveria entender pelo termo *necessidade*. Ela retoma a definição de Marx da mercadoria como valor de uso. Para Marx:

¹⁰⁹ Freud, S. A Interpretação dos Sonhos. Vol. 05 Disponível em:

<http://www.psicanaliseflorianopolis.com/artigos/147-obras-completas-de-sigmund-freud.html>

¹¹⁰ Marx, K. e Engels, F. A ideologia alemã: crítica da mais recente filosofia alemã em seus representantes Feuerbach, B. Bauer e Stirner, e do socialismo alemão em seus diferentes profetas. São Paulo : Boitempo, 2007.

A mercadoria é, antes de tudo, um objeto externo, uma coisa, a qual pelas suas propriedades satisfaz necessidades humanas de qualquer espécie. A natureza dessas necessidades, se elas se originam do estômago ou da fantasia, não altera nada na coisa. Aqui também não se trata de como a coisa satisfaz a necessidade humana, se imediatamente, como meio de subsistência, isto é, objeto de consumo, ou se indiretamente, como meio de produção. (MARX, 1996, p. 165).

Assim, a satisfação da necessidade constitui a *conditio sine qua non* para qualquer mercadoria. “Não existe nenhum valor (valor de troca) sem valor de uso (satisfação das necessidades), mas podem existir valores de uso (bens) sem valor (valor de troca), se eles satisfazem necessidades (segundo sua definição [de Marx])”. (HELLER, 1986, p. 21).

O conceito de *fantasia ideológica* de Žižek (1996), conforme já apresentado no item 5 do capítulo anterior, pode contribuir para essa nossa reflexão. Žižek se apropria do conceito psicanalítico de fantasia e propõe um nível político para isso: a fantasia ideológica. Ele retoma o conceito marxista de fetichismo da mercadoria para compreender a lógica do fetiche e suas implicações para uma teoria da ideologia e chega então no funcionamento cínico do discurso, como vimos. Trata-se de uma dupla ilusão porque se desconsidera, inconscientemente, a ilusão que estrutura nossa relação real e efetiva com a realidade. Isso seria a fantasia ideológica.

Mesmo considerando essa formulação de Žižek, que a princípio pensamos ser produtiva para o que estamos propondo discutir nessa tese, vale considerar também a crítica que faz Baldini (2011) a esse conceito de fantasia ideológica. Ele afirma que se se considera a interpelação ideológica, a entrada do sujeito no campo do funcionamento social mais geral, por um lado, é preciso também considerar, por outro, que existe a submissão ao significante, às leis da linguagem, em que surge o sujeito do desejo, pairando sobre ele a relação entre gozo e prazer pela constituição de um objeto de desejo. A crítica consiste, entre outras coisas, em dizer que Žižek, com seu conceito de fantasia ideológica, procura introduzir a questão do desejo na concepção althusseriana da ideologia, mas faz isso reduzindo a um “modo social” de trabalhar o conceito de fantasia pela psicanálise. E Baldini enfatiza que “não se pode buscar uma articulação entre o materialismo histórico e a psicanálise simplesmente agregando formas “sociais” de entender certos conceitos psicanalíticos”. (Ibidem, p. 134).

Para o autor o problema reside em que Žižek faz uma aproximação muito rápida entre Althusser e Lacan e a própria designação “fantasia ideológica” remete ao sentido de que a um conceito psicanalítico (fantasia) se junta um conceito marxista (ideologia) e se questiona se isso não seria uma ilusão, pois faz parecer que bastaria adicionar um campo ao outro para se chegar numa compreensão geral do funcionamento social. Por fim, Baldini ressalta a importância de se permanecer numa posição em que a *incompletude* seja reconhecida e que não é possível compreender o social e a nós como sujeitos de uma forma totalizante. Retoma Pêcheux (2006) que reafirma a importância de construir procedimentos que sejam capazes de abordar explicitamente o equívoco como fato estrutural implicado pela ordem do simbólico.

4. DISCURSOS EM ALIANÇA: OS SENTIDOS DA ÉTICA PROTESTANTE NO DISCURSO DE GESTÃO EMPRESARIAL

Como vimos acima, para Dardot e Laval (2009) o que se tem é um “novo sujeito”, neoliberal, constituído numa nova racionalidade, numa nova razão-mundo que é o neoliberalismo, conforme elaboração deles. De acordo com o que vimos no capítulo V (item 3, sobre as diferentes formas de assujeitamento, conforme Pêcheux), podemos desenvolver um pouco do que é esse processo de assujeitamento que convoca o sujeito a participar mais ativamente desse processo. E vimos que, considerando o segundo movimento no processo de constituição do sujeito, que é o modo como o sujeito é individuado pelo Estado (instituições), no caso aqui, pela empresa, isso se dá por um modo de interpelação predominantemente psicologista. Discutimos, assim, que essa “nova gestão da subjetividade” pode ser compreendida à luz do que desenvolveu Pêcheux ([1979] 2011) sobre as diferentes formas de assujeitamento, ou seja, historicamente o capitalismo engendra diferentes formas de assujeitamento e, portanto, para nós, implica em pensar os diferentes modos de individuação do sujeito, tal como elaborou Orlandi (2001, 2007(c) e 2012).

Segundo o que temos analisado aqui, no *GSL*, o sujeito trabalhador (“colaborador”) é convocado a agir o tempo todo com responsabilidade, perfeição, buscando sempre a

harmonia, no *consenso*. E tudo isso é posto, no discurso, como um “ato” de liberdade do sujeito para “aderir a”, “incorporar” esta concepção.

Temos assim o discurso psicologista (o foco no psiquismo do indivíduo) numa relação com um discurso comunitarista, pois se apresenta a ideia do “bem comum”. É o que podemos observar na SD26: princípio 2 do GSL: “(...) O “seu melhor eu” atua sempre pelo **bem estar de todos**.” E na SD37: princípio 8: “Assuma responsabilidade **pelo todo**.” E em sua descrição: “É sua responsabilidade estar conectado, envolvido, participante e ativo **junto ao todo da organização**. A Gestão Sem Lacunas é comunicação direta, muito diálogo e ações integradas. O espírito é de responsabilidade compartilhada em nível máximo: 100% eu e **100% os outros**.” Também na SD40: princípio 11: “Aja com foco no **bem comum**.” E em sua descrição: “Aja sempre motivado pelo propósito maior, que é o **bem estar da sociedade**, e nunca pelo medo ou egoísmo (...)” E, finalmente, na SD41: princípio 12: “Seja consciência em ação”. E em sua descrição: “(...) Sua consciência é seu melhor guia nos momentos decisivos. **Faça aos outros o que você gostaria que fizessem a você**”.¹¹¹

O discurso humanista também está presente, conforme podemos analisar na SD31: princípio 7: “Compreenda a **influência do humano em tudo**”. E em sua descrição: “Esteja o tempo todo atento à **influência do humano em todas as dimensões da vida organizacional**. Procure compreender cada vez melhor o **fator humano**.”

Então, no processo discursivo, identificamos diversos discursos em relação: o humanista, o comunitarista, o psicologista, numa relação de aliança compondo os sentidos possíveis de uma formação discursiva que estamos chamando de neoliberal, que por sua vez é um dos componentes de uma formação ideológica burguesa. A maneira como é formulado esse discurso é a da *(dis)simulação*, conforme vimos.

Quando pensamos no próprio nome do programa: *Gestão Sem Lacunas* é como se o próprio nome já trouxesse a solução. Temos uma paráfrase possível que seria: Gestão Sem Falhas. E então é nesse sentido que “o fator humano” conforme denominação da empresa é o ponto central, mais precisamente o humano individualizado, a pessoa, o indivíduo que deve ser o tempo todo responsável e impedir qualquer falha, buscando sempre agir com

¹¹¹ Nada mais do que a máxima liberal da ética kantiana: “Age apenas segundo uma máxima tal que possas ao mesmo tempo querer que ela se torne lei universal”.

perfeição. Isso se dá por uma interpelação psicologista, pelos modos de individuação do sujeito que se voltam para um psicologismo forte, o qual é predominante, mas não quer dizer que seja homogêneo. Ainda que haja esse modo de interpelação psicologista, é preciso dizer que todo esse discurso está na base do cristianismo, depois, de modo mais contundente no protestantismo e atualmente nas igrejas neopentecostais¹¹². Podemos dizer que, de um modo geral, estão funcionando aqui os sentidos do discurso da *ética protestante*. Digamos que todos esses discursos em relação uns com os outros estejam compondo, constituindo isso que estamos chamando de formação discursiva neoliberal. É o que pode e deve ser dito em torno dessa questão, desse “projeto”. Nesse sentido, Weber (2004) descreve o que seria a ética protestante e a concebe como uma espécie de “semente” do capitalismo, como aquilo que, no seu funcionamento cotidiano, assenta as bases para a implantação e consolidação do capitalismo. A relação que podemos estabelecer aqui é que tudo isso que pudemos verificar nas análises como a questão da *essência*, da *autovigilância*, do *espírito comunitário* (pelo funcionamento pastoral), etc. apresenta um modo de trabalhar a relação de exploração de trabalho, a qual aparece calcada numa relação supostamente ética do indivíduo consigo mesmo. Sabemos, no entanto, que há deslocamentos e derivas de sentido, não se trata de uma mera “transposição histórica”. Por exemplo, o que está em jogo aqui não é a “salvação das almas” como no discurso da ética protestante, mas é a “salvação do planeta”. No discurso dos 12 princípios do *GSL* parte-se do indivíduo para o planeta, pois o que está em relevo atualmente não é “salvar almas”, mas todos “salvamos o planeta”. De todo modo, a questão da “salvação” está presente. Certamente não estamos falando do “mesmo capitalismo”, mas, pelo processo discursivo, pela memória discursiva é que podemos estabelecer certas relações.

Na SD36 “O modo de vida de pessoas conscientes, responsáveis, comprometidas, que buscam sempre **o melhor para** a sociedade, para todos os seres vivos e para **o planeta**

¹¹² O neopentecostalismo ou terceira onda do pentecostalismo é uma vertente do evangelicalismo que congrega denominações oriundas do pentecostalismo clássico ou mesmo das igrejas cristãs tradicionais (batistas, metodistas, etc). Surgiram sessenta anos após o movimento pentecostal do início do século XX, em 1906. (...) De acordo com o *Dictionary Of Pentecostal And Charismatic Movements* (Dicionário dos Movimentos Pentecostal e Carismático), “Confissão positiva é um título alternativo para a teologia da fórmula da fé, também conhecido como fé ou doutrina da prosperidade promulgada por televangelistas contemporâneos, sob a liderança e a inspiração de Essek William Kenyon. A expressão “confissão positiva” pode ser legitimamente interpretada de várias maneiras. O mais significativo de tudo é que a expressão “confissão positiva” se refere literalmente a trazer à existência o que declaramos com nossa boca, uma vez que a fé é uma confissão.

como um todo” é o deslocamento, no discurso da ética do protestantismo, pois agora não salvamos as almas, mas salvamos o planeta. E isso é parte da *constelação de formações discursivas* da mundialização, como vimos em Orlandi (2009). É preciso “salvar” algo, a empresa, que é a própria comunidade e quando não é a empresa é o planeta. Então, é nesse sentido que podemos dizer que há uma semelhança no funcionamento do *DGE* e ética protestante. Neste, alguém é mal porque pecou contra as leis de Deus. Naquele alguém é mal porque pecou contra o Planeta. Não é a figura de Deus, mas do Planeta e sequer aparece a figura do empresário, do empregador nisso tudo. Há um silenciamento, ou seja, mais um apagamento que esse discurso produz. Capital e trabalho estão apagados porque é como se o sujeito estivesse produzindo para ele próprio e para o seu “irmão”, o “cliente”. Esse tipo de discurso funciona no sentido de anestesiar a resistência. O sujeito fica “espremido” no sem-sentido, é como se não tivesse sentido. E não tem a noção de classe, pois se trata justamente de uma comunidade de colaboradores (de irmãos). É como se não houvesse divisão interna.

Diante disso, a aproximação que pode ser feita entre o *DGE* e o discurso da ética protestante é em torno da questão da individualização do sujeito em suas relações. A busca de Deus é responsabilidade do indivíduo (da pessoa), não da Igreja. Também agora, a busca da felicidade, da prosperidade é responsabilidade do indivíduo (pessoa), não da empresa ou sociedade. Então, o indivíduo age para o bem de todos para ser feliz, próspero (ou para ser salvo).

Esses princípios fundamentalistas, ao que nos parece, têm sido acentuados e isso tem a ver com a circulação desse tipo de discurso: o discurso americano das religiões neopentecostais, o discurso da ecologia, etc. Eles circulam muito mais agora do que circulavam antes. E o que vemos é que no *DGE* é a presença bastante expressiva desses sentidos todos¹¹³.

As características dessa ética protestante: “fazer o autoexame”, de maneira que o sujeito possa perceber nele mesmo onde está errando, onde é que não está dando o seu melhor, etc. estão presentes no *DGE*. É o que vimos nas análises, que ao final de cada processo de trabalho havia um relatório para explicitar qual dos princípios não se aplicou

¹¹³ Uma leitura de uma literatura de autoajuda como *O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança*, de James C. Hunter ilustra bem o que estamos discutindo.

ali, em outras palavras, qual o ponto da “lei” que foi descumprido, qual seria o “mandamento” que não funcionou, ou que não foi aplicado. Além disso, é preciso saber, reconhecer a sua “essência”, como “você” está contribuindo com a vida do “outro”, etc. É a ideia mesmo de uma comunidade, com certas características do protestantismo. A questão do “autoexame” é muito forte. Vem do luteranismo, no sentido de que o sujeito é responsável e diferentemente do catolicismo, não há a mediação da Igreja. A relação é direta com Deus. É você e Deus, você e a Bíblia.

Em *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, Weber (2004) afirma que existe alguma coisa no modo de vida daqueles que professam o protestantismo que favorece o espírito do capitalismo¹¹⁴. Trata-se da influência de certas ideias religiosas no desenvolvimento de um espírito econômico, ou o *ethos* de um sistema econômico; da conexão do espírito da moderna vida econômica com a ética racional da ascese. Na sua definição do espírito do capitalismo, ele afirma que o “arcabouço ideológico” que aponta para o tipo de atividade (aparentemente) direcionada para o lucro em si, como vocação em relação a qual o indivíduo sinta uma obrigação ética é a ideia que determinou o modo de vida dos novos empreendedores, seus fundamentos éticos e suas justificativas, segundo Weber. Não se trata de atribuir essas conclusões a um racionalismo, pois este é um conceito histórico para o autor e envolve todo um mundo de componentes diversos. O que interessou foi justamente descobrir a filiação intelectual particular do pensamento racional em sua forma concreta, da qual surgiu a ideia de devoção ao trabalho e de vocação. O que, do ponto de vista do auto-interesse “puramente eudemonista” é irracional, mas é ainda, para o autor, um dos elementos mais característicos de nossa cultura capitalista. (Ibidem, p. 66). A ideia de vocação é central nessa concepção.

Para o puritanismo (calvinistas e outros) a salvação da alma era unicamente o centro de seu trabalho e de suas vidas. Os ideais éticos e os resultados práticos de sua doutrina eram todos baseados apenas na salvação da alma e eram consequência de motivos puramente religiosos. Isso pensando as relações entre a velha ética protestante e o capitalismo, como ponto de partida. Weber enfatiza que não pretende de modo algum

¹¹⁴ Na Introdução feita por Silvio L. Sant’Anna (da publicação da Martin Claret, 2004), é interessante notar a observação que ele faz de que essa tradução (a primeira no Brasil foi em 1967) acontece num momento oportuno, pois é justo quando a hegemonia cultural católica no Brasil, depois de séculos, parece ameaçada pelo “surto neo-pentecostal, com a sua “teologia da prosperidade”, propagada, sobretudo, pela ação espetacular da Igreja Universal do Reino de Deus.” (p. 14).

sustentar uma tese “tola e doutrinária, pela qual o espírito do capitalismo possa ter surgido apenas como resultado de certos efeitos da Reforma, ou mesmo que o capitalismo, como sistema econômico, seja efeito da Reforma”. (Ibidem, p. 75). O interesse, portanto é saber em que medida as forças religiosas contribuíram na formação qualitativa e na expansão quantitativa desse espírito pelo mundo. E, ao verificar aspectos de nossa cultura capitalista pode-se estabelecer relações com essas forças religiosas, segundo o autor.

Nesse sentido, Weber descreve o tipo ideal de conduta religiosa que, segundo sua compreensão, contribuiu decisivamente para o desenvolvimento qualitativo do capitalismo. Trata-se do ascetismo intramundano visto a partir dos seguintes segmentos do protestantismo: o calvinismo, o pietismo, o metodismo e as seitas batistas, observando, entre outras coisas, a influência das sanções psicológicas, originadas nas crenças e práticas religiosas, que orientavam a conduta prática dos indivíduos e assim os mantinham. Nas comunidades batistas, por exemplo, há uma “incondicional submissão a Deus que nos fala por meio da consciência.” Isso parece ressoar no enunciado que vimos no material do curso: “Criação pelo espírito, valorização da intuição e da voz interior”. Com respeito ao desenvolvimento do espírito do capitalismo na vida laica, o autor chama a atenção para o que ele considera o mais importante princípio da ética capitalista, o qual é formulado geralmente como “*a honestidade é a melhor política*”. (Ibidem, p. 114). Isso ressoa no enunciado da (SD19). “Respeito humano, ética, honestidade sem subterrâneos”. Além disso, ele afirma que a regulamentação mercantilista do Estado pode desenvolver indústrias, mas não o espírito do capitalismo, que se constitui a partir de outras determinações. Assim, é preciso considerar a grande diferença entre os resultados da disciplina moral autoritária das Igrejas oficiais e a disciplina correspondente das seitas que se basearam na submissão voluntária. (Ibidem, p. 115).

O ascetismo cristão, que de início se retirava do mundo para a solidão, já tinha regrado o mundo ao qual renunciara a partir do mosteiro e por meio da Igreja. Mas no geral, tinha deixado intacto o caráter naturalmente espontâneo da vida laica no mundo. Agora avançava para o mercado da vida, fechando atrás de si a porta do mosteiro; tentou penetrar justamente naquela rotina de vida diária, com sua metodicidade, para amoldá-la a uma vida laica, embora não para e nem deste mundo. (Ibidem, p. 116).

Se antes, apartar-se da sociedade era a melhor maneira para se santificar e se salvar e mesmo que a igreja estabelecesse normas e padrões morais para a sociedade, o ascetismo cristão não interferia diretamente na vida diária das pessoas, agora o ascetismo cristão “*adentrou no mercado da vida*”. Weber, nesta passagem, está afirmando que o ascetismo cristão “se colocou no âmagô (ou tornou-se o coração) do ‘*mercado*’ (local em que se trocam mercadorias), mas acresce a expressão ‘... *da vida*’ deixando claro que está falando de algo tido como mundano (onde as pessoas também tem um preço, tal como as mercadorias).” (SANT’ANNA, 2004, p.20) A rotina diária de que Weber fala pode ser entendida como o mundo do trabalho. A interferência nessa rotina transformava o trabalho em culto de ação de graças ao Senhor. (Ibidem, p. 21).

O que se pode compreender do estudo de Weber é que um ascetismo católico, por exemplo, não poderia influenciar o capitalismo, já que a piedade popular católica, na forma da resignação, espera a recompensa na vida após a morte. As religiões do Oriente, com a lei do *karma*, mantêm um ascetismo extramundano, então não seria a influência que marcaria o capitalismo (o ascetismo intramundano). A ênfase na concepção de “vocação” e a teoria da predestinação teve um papel fundamental nesse tipo de ascetismo e serviu também para justificar que a riqueza não é só permitida, como é recomendada (uma interpretação providencial para a obtenção de lucro), além de influenciar a moderna divisão do trabalho em especialidades. Os elementos essenciais da atitude chamada de “espírito do capitalismo” é, para Weber (2004), o mesmo “conteúdo” do ascetismo laico puritano, despidos apenas das bases religiosas. (Ibidem, p. 134). É nesse sentido que o ascetismo intramundano praticado pelos puritanos, a partir de uma grande racionalização, teceu o espírito ao capitalismo, segundo o autor. Daí surgiu os empresários e trabalhadores perfeitos para o estabelecimento de uma nova ordem social, “que integrou, como nenhuma outra, um número excepcional de pessoas sintonizadas entre si, para canalizar esforços produtivos (na economia) conforme a orientação (política) preestabelecida”. (SANT’ANNA, 2004, p.22).

Em nossa perspectiva, não diríamos que se trata de um anacronismo pensar o *discurso da gestão empresarial* (considerando o modelo toyotista praticado no Ocidente) numa relação com o discurso da ética protestante, embora este seja datado, os seus efeitos de sentido continuam sendo produzidos, ainda que derivados, deslocados “servindo”, sustentando, inclusive, um discurso empresarial que se produz como laico. Quando

pensamos nesse discurso produzido no capitalismo, especificamente no neoliberalismo, entendemos que o que existe é uma relação de sentidos entre os discursos e que servem “bem” ao funcionamento do capitalismo, sobretudo nessa fase neoliberal. Dizemos que esses discursos todos, a partir das análises dos processos discursivos, estão em relação de “aliança”: o discurso religioso comunitarista, da ética protestante, empresarial laico, psicologista, todos conformando uma espécie de *patchwork heteróclito*, para retomar a expressão de Pêcheux. Destacamos, no entanto, que não estamos dizendo que o discurso do “individualismo” vem do protestantismo, como origem, como uma relação causal, estamos apenas explicitando as relações de sentido que são possíveis a partir desses discursos em que o “individualismo” é uma marca forte: o protestantismo e o psicologismo, por exemplo¹¹⁵.

A título de um contraponto, trazemos brevemente a ponderação que faz Žižek (1996), para quem o papel da ética protestante, nos primórdios do capitalismo, do trabalho duro com um fim em si mesmo limitava-se à parcela dos capitalistas emergentes. Os operários e camponeses seguiam obedecendo a outras atitudes éticas mais tradicionais, como também ocorria com as classes superiores, conforme o autor, de modo que não se poderia atribuir à ética protestante o papel de “cimento” de todo o edifício social. (Ibidem, p. 20). Para ele:

Hoje em dia, no capitalismo tardio, quando a expansão dos novos meios de comunicação de massa permite, ao menos em princípio, que a ideologia penetre efetivamente em todos os poros do corpo social, o peso da ideologia como tal diminui: os indivíduos não agem da forma como agem em função, primordialmente, de suas crenças ou convicções ideológicas – ou seja, a reprodução do sistema, em sua maior parte, contorna a ideologia e confia na coerção, nas normas legais e do Estado, e assim por diante. (Ibidem, p. 20)

Žižek fala em cinismo “consumista” pós-protestante do capitalismo tardio. O sujeito mantém um distanciamento cínico e não “leva a sério” os valores “oficiais”.

¹¹⁵ O toyotismo traz, sem dúvida, os elementos do capitalismo japonês. É um novo modelo operativo e organizacional de um novo sistema de produção, que se pretende mais horizontal em detrimento da verticalização do sistema de produção anterior. Os aspectos da procedência histórica do toyotismo têm certamente as especificidades culturais, sociais, religiosas, políticas e econômicas do Japão.

O chamado “novo regime discursivo” de que tratam Dardot e Laval (2009) como parte dessa nova racionalidade neoliberal, não parece ser tão novo assim. Existe uma “convocação” de “velhos discursos”, os quais sofrem deslocamentos e mesmo derivas de sentidos, de modo a impactar diferentemente nos modos de individuação dos sujeitos, pelo discurso das relações de trabalho, extrapolando inclusive esse “universo” das relações de trabalho. Trata-se, como disse Pêcheux ([1979] 2011), de gerir diferentemente a subjetividade. É preciso mudar para que tudo fique como está. Daí a *(dis)simulação*.

Alves (2011) discute os novos modos de gestão e fala em “espírito do toyotismo”, como uma espécie de atualização dessa discussão weberiana do espírito do capitalismo. Para o autor, o “espírito do toyotismo” é o novo espírito do capitalismo, não se restringindo apenas a um modelo de gestão, mas, de forma mais abrangente, ele pensa o que constitui esse modelo e isso transborda a fábrica. Ele traz um debate que considera que foi secundarizado pelos marxistas, que diz respeito à vida cotidiana, às relações sociais, a maneira como elas se dão. Assim, na vida cotidiana é que são construídos os pressupostos que poderão permitir o bom funcionamento das formas de gestão. Com isso ele discute o que denomina como “subjetividade do trabalhador”. Ele afirma a hipótese de que haveria um vínculo orgânico entre a acumulação por espoliação e as novas práticas empresariais de “captura” da subjetividade do trabalho vivo à força de trabalho como mercadoria. Ele fala em “dessubjetivação de classe” como processos que implicam “dinâmicas sociais, políticas, ideológicas e culturais que levam à dissolução de coletivos de trabalho”. (Ibidem, p. 11) Esse processo de dessubjetivação de classe é produto da destruição do passado, para o autor e é nesse sentido que a luta contra o capital é a luta contra o esquecimento.

É interessante salientar que Alves considera a linguagem como o aspecto em que, indiscutivelmente se dá a “intensificação da manipulação que surge a partir do novo complexo de reestruturação produtiva, com o surgimento do imperialismo simbólico e novos léxicos que habitam o universo locucional das individualidades de classe” (Ibidem, p. 17). Ele inclui a linguagem como um processo semiótico em que a linguagem é polissêmica e pensa as relações sociais mediadas pela linguagem. Mas nos diferenciamos dele no sentido de que para ele o que existe é uma manipulação da linguagem e do elemento semiótico que se torna fundamental no processo da subjetivação/intersubjetivação, conforme designa, pois para ele esta “manipulação” é um

dos elementos cruciais do que ele chama de “captura” da subjetividade-intersubjetividade. A língua não é “instrumento de manipulação” para nós.

Para Alves (2008) o toyotismo é expressão de uma “racionalidade cínica” que caracteriza as sociedades capitalistas na etapa de crise estrutural do capital. Ele retoma Safatle¹¹⁶ para quem essa “racionalidade cínica” visa a “estabilizar uma situação que, em outras circunstâncias, seria uma típica e insustentável situação de crise” (SAFATLE, 2004 *apud* ALVES, 2008). Nesse sentido, ele afirma que:

Na medida em que Ohno, por um lado, trata da “harmonia entre operários”, por outro lado, proclama, mais adiante, que “a produção pode ser feita com a metade dos operários”. Fica claro que o discurso de Ohno é um discurso paradoxal: diz ter obsessão contra o desperdício, mas é agente do capitalismo da superprodução. Proclama a autonomia como “dar inteligência às máquinas”, mas, logo adiante, observa que “são pessoas que estão fazendo o trabalho e não máquinas”. (ALVES, 2008, p. 67).

Então, a racionalidade cínica do toyotismo, para o autor, é o cinismo de práticas de poder que seriam capazes de mesmo revelando o segredo do seu funcionamento, continuar a funcionar como tal. Ele afirma que “a manipulação da subjetividade é, acima de tudo, não apenas a manipulação do inconsciente, mas a manipulação dos “sonhos diurnos” e da ‘zona’ de despertar de homens e mulheres proletários”. (Ibidem, p. 162). Conforme vimos mais acima, não compreendemos o funcionamento desse discurso de gestão como um discurso de pura manipulação. Ouvir o assujeitamento implica em buscar compreender os diversos aspectos que sustentam certa eficácia desse discurso. Embora, mantenhamos pontos em comum com os estudos de Alves, nossa questão segue outros caminhos epistemológicos propiciados por uma teoria materialista do discurso que nos permite, pela análise que leva em conta a materialidade da língua e da história, desconstruir (desnaturalizar) as evidências que são produzidas para o sujeito do discurso.

O “caráter cínico” da *(dis)simulação*, discutido no capítulo anterior, deve ser, no entanto, relativizado. O discurso do *GSL*, num certo sentido, parece “se levar muito a sério”, entendendo que é um discurso da organização. A não ser na questão de que se trata de uma falsa promessa, como vimos. Mas não parece haver um distanciamento cínico em

¹¹⁶ SAFATLE, V. (2004) “Sobre um riso que não reconcilia: ironia e certos modos de funcionamento da ideologia”, Revista Margem Esquerda, No. 5, 2004, São Paulo, Editora Boitempo.

relação a esses princípios que eles enunciam, por exemplo, pois se trata de um modo de gerir a empresa para que ela se torne mais produtiva. Esse é o discurso dominante da **organização**. É o que se espera, no neoliberalismo, de uma grande empresa, de uma organização. E voltamos a dizer que a *(dis)simulação* está mais na finalidade pretendida, ou seja, o que não é dito é que o trabalhador será mais explorado para ele contribuir mais. Ele é envolvido de forma a participar mais ativamente desse processo de exploração. Em outras palavras, a *(dis)simulação* trabalha no sentido de anestesiar a resistência. É preciso “vestir a camisa” da empresa e embora alguns vistam de fato, também isso afeta diferentemente os sujeitos. De qualquer forma, é preciso salientar que, como vimos, existem os *multiplicadores*, os *gerentes* de RH, *gerentes de seção*, etc. como parte de toda uma pirâmide hierárquica em que circula esse discurso da organização. Certamente poderemos ver diferentes posições à medida que se vai pegando outras posições-sujeito (de outros lugares sociais) dentro da empresa e a possibilidade de encontrar os pontos de fuga possíveis em relação ao discurso da organização é mais provável. O que queremos dizer é que, certamente esse discurso não é todo-poderoso e infalível, o sujeito resiste, mas não é nesses materiais que trazem o discurso da organização, da posição da empresa que podemos encontrar esses sentidos de modo mais manifesto. O “levar a sério esse discurso” reside no fato de que ele é (e “precisa” ser) replicado, passado adiante, para o “melhor” funcionamento da organização. No entanto, dizemos, por outro lado, que a própria existência desses materiais, desse discurso já atesta de certo modo que há a resistência. Quando falamos do “mau sujeito”, o “outro no discurso”, que é sinalizado (sem ser dito) pelo discurso da organização como aquele que “impede o sucesso”, etc. estamos diante de uma resistência já. Há algo que está resistindo aí e por isso esses discursos.

CAPÍTULO VII

COMPETÊNCIAS: INDIVIDUAL, COLETIVO OU CORPORATIVO? ANÁLISE DO DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS – SISTEMA PETROBRAS

Poeminha sobre o Trabalho

Chego sempre à hora certa,
contam comigo, não falho,
pois adoro o meu emprego:
o que detesto é o trabalho.

*Millôr Fernandes*¹¹⁷

Neste capítulo apresentamos uma análise do Dicionário de Competências – Sistema Petrobras nos referenciando também na semântica da enunciação e semântica do acontecimento, buscando estabelecer relações com a análise de discurso¹¹⁸. Nesse sentido, fazemos uma análise da cena enunciativa que aí se configura e sobre como esse dicionário se faz texto, buscando compreender a produção de sentidos, a partir de sua formulação, forma e funcionamento.

O *Dicionário de Competências – Sistema Petrobras* (doravante DC) foi um material publicado pela Petrobras para acesso de todos os trabalhadores da empresa, a fim de unificar, “dar unidade” ao método de trabalho, de *gestão* da Petrobras. Conforme Bernardo (2006), a noção de *competência* vem ganhando espaço cada vez maior no discurso de gestão empresarial nos últimos anos e é apresentada como sendo mais adaptada à “era da flexibilização” do que a ideia de “qualificação”¹¹⁹. (Ibidem, p. 51) É nesse sentido que as expressões como “seleção por competência” e “gestão por competência” estão fortemente presentes nas propostas de inovações em “Gestão de Pessoas”, que nada mais é do que uma

¹¹⁷ In *Pif-Paf*. Disponível em: <http://www.citador.pt/poemas/poeminha-sobre-o-trabalho-millor-fernandes>. Acessado em 08 de janeiro de 2012.

¹¹⁸ Este capítulo é baseado no meu trabalho de qualificação de área, desenvolvido na área da semântica do acontecimento, sob a orientação do Prof. Dr. Eduardo Guimarães.

¹¹⁹ Zarifian (2005) *Travail et competence: retour sur une question*. In: *Compétences et stratégies d'entreprise*. Paris: éditions Liaisons. Ele trata da “abordagem da qualificação” que seria associada ao taylorismo e que sofreu uma profunda crise com a própria decadência do taylorismo, abrindo espaço então para as organizações flexíveis que substituíram o modelo da qualificação pelo “modelo da competência”. In: <http://philippe.zarifian.pagesperso-orange.fr/>

nova denominação atribuída ao antigo “Recursos Humanos”, conforme a autora. Além disso, ela aponta que o modelo da competência pode ser pior ainda para os trabalhadores do que a abordagem da qualificação, pois enquanto esta “possibilitava maior identidade coletiva aos trabalhadores devido à homogeneização das profissões e das carreiras, a ideia de competência busca individualizar as relações de trabalho”. (Ibidem, p. 57)

1. APRESENTAÇÃO DO *DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS*

O *Dicionário de Competências – Sistema Petrobras* foi publicado em 2008. Trata-se de um material que, podemos dizer, serve para “didatizar” os conceitos mais importantes para a empresa, do ponto de vista da *gestão* do trabalho. Por se tratar de um *dicionário*, interessa pensar também como funciona a estabilização de sentidos. O DC foi distribuído para todos os trabalhadores da Petrobras, ou seja, é um material a que todos na empresa têm acesso. Ele é constituído da seguinte forma:

- mensagem do gerente executivo: que apresenta o dicionário como o Modelo Corporativo de Gestão de Competências do Sistema Petrobras. Apresenta um modelo que deverá ser implantado em todas as empresas controladas e unidades no exterior (da Petrobras), a fim de consolidar uma *identidade comum*¹²⁰ a todo o sistema Petrobras.

- Um sumário que apresenta as quatro unidades do dicionário: conceituação; competências organizacionais; competências individuais; modelo de gestão de competências e um glossário ao final. Vejamos:

- **conceituação:** nesta seção são apresentadas perguntas e afirmações para as quais segue um texto desenvolvendo o tópico. As questões são: “O que é gestão de competências?”, “o que é o dicionário de competências?”, “em que processos é utilizada a gestão de competências?” E os outros subtítulos são: “as competências vinculadas ao posicionamento estratégico 2020”, “sistema organizacional Petrobras e vínculo das competências organizacionais com as individuais” e “modelo da Petrobras e aplicabilidade das competências.”

¹²⁰ Recorte da Mensagem do Gerente Executivo, que aparece assinada por Recursos Humanos, abril de 2008.

1.1 Competências organizacionais: o funcionamento hiperonímico

Esta parte é composta de duas questões iniciais com um texto explicativo para cada uma. São elas: “o que são competências organizacionais?”, “quais são as competências organizacionais?”: 1. Orientação para mercado; 2. Gestão empresarial; 3. Inovação e tecnologia para os negócios; 4. Gestão de pessoas; 5. Gestão da cadeia de suprimentos; 6. Gestão de processos; 7. Gestão de portfólios; 8. Responsabilidade social e ambiental.

Para cada competência é apresentado um enunciado definidor e é interessante notar que aparece sempre a palavra *competência* funcionando como um hiperônimo do termo definido, sendo este hiperônimo uma determinação, conforme o sentido que Guimarães (2002) dá a este termo, e também pode ser uma predicação do termo definido. Vejamos: Gestão empresarial: “**Capacidade** de atuar de forma global e integrada nos negócios definidos no Plano Estratégico, assegurando a realização dos objetivos e metas organizacionais.” (DC, p. 13, grifos nossos). Neste enunciado temos outro funcionamento de hiperonímia, uma vez que *capacidade* funciona como hiperonímia de *gestão empresarial*. No entanto, dessa perspectiva em que nos colocamos, vale dizer que a hiperonímia é construída (constituída) pela enunciação e não por uma divisão prévia do real. Ela não é dada *a priori*. Isto é, *competência* e *capacidade* são hiperônimos pelo texto, no modo em que funcionam neste texto.

Após ser apresentado o enunciado definidor, segue uma tabela, para cada uma das competências, com duas colunas: uma para os “componentes” e outra para a “definição” desses componentes. Vejamos como exemplo a tabela intitulada **Gestão empresarial**¹²¹:

Componentes	Definição
Desempenho Empresarial	Gestão efetiva dos resultados e indicadores de performance com o intuito de monitorar a implementação da estratégia do negócio incrementando os níveis de excelência da Companhia.
Sustentabilidade	Geração de valor no longo prazo integrando os focos econômico, social e ambiental na condução dos negócios da Petrobras no mundo.
Gestão do Conhecimento	Capacidade de identificar, criar, desenvolver e aplicar, registrar e proteger e, finalmente disseminar os conhecimentos tácitos e explícitos que sejam estratégicos para a companhia.

Tabela 7 - Gestão empresarial (dicionário de competências)

¹²¹ Trata-se de um fragmento da tabela. (DC, p. 13, grifos nossos)

Aqui também aparece a constituição de um hiperônimo. No caso *gestão* funciona, pelo texto, como hiperônimo de *desempenho empresarial*, do mesmo modo *geração* é hiperônimo de *sustentabilidade* e *capacidade* é hiperônimo de *gestão do conhecimento*. Considerando, novamente, que estes hiperônimos se constituem enunciativamente, no texto. Assim, são constituídos hiperônimos ao longo do texto e dada uma especificação para eles.

1.2 Competências individuais: o funcionamento hiperonímico

Três questões iniciam esta seção: “o que são competências individuais?”, “como são classificadas?” e “Quais são as competências individuais corporativas da Petrobras?” É importante notar aqui esta adjetivação para a palavra competência, que é: *individual corporativa*, simultaneamente. São elas: 1. Trabalho em equipe; 2. Iniciativa; 3. Liderança de pessoas; 4. Atuação estratégica; 5. Orientação para processos e resultados; 6. Criatividade e inovação; 7. Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento; 8. Foco no cliente; 9. Capacidade de decisão. Em seguida são apresentados mais três tópicos, sendo: i. escala de proficiência; ii. o perfil de competências (dentro deste: i. perfis genéricos de competências individuais corporativas na Petrobras; ii. para que serve um perfil de competências?); iii. competências individuais específicas.

Novamente temos um enunciado definidor para cada competência e, do mesmo modo como no caso descrito acima, o funcionamento da palavra *competência* como um hiperônimo do termo definido. Exemplo: Trabalho em equipe: “*Capacidade de trabalhar cooperativamente, integrando os interesses individuais aos do grupo, para o alcance de um objetivo comum, na busca de resultados para o negócio, considerando as características pessoais, culturais e profissionais.*” (DC, p. 23). Do mesmo modo, o funcionamento hiperonímico se apresenta no enunciado acima, sendo então *capacidade* hiperônimo de *trabalho em equipe* e das outras competências apresentadas.

Diferentemente da seção anterior, são apresentadas tabelas que possuem somente linhas divisórias, as quais servem para diferenciar os quatro níveis de cada competência, identificados como: A, B, C e D.

Vejamos como exemplo, a tabela de **trabalho em equipe**:

A	Atua realizando algumas intervenções na equipe, compartilhando experiências.
B	Tem facilidade de atuar em equipes, agrega qualidade ao trabalho e propõe ideias.
C	É um facilitador da equipe, integra as pessoas e gera uma ambiência de trabalho produtiva e colaborativa.
D	É referência legitimada. Sua atuação estimula a equipe a focar no trabalho e na conquista de resultados, extrapolando a própria equipe.

Tabela 8 - Trabalho em equipe (dicionário de competências)

Pelo funcionamento hiperonímico, *competência* se constitui, enunciativamente, como um macro hiperônimo, pois ela constitui como seus hipônimos: organizacional, individual e individual corporativa. E estas, por sua vez, se constituem como hiperônimos de outros hipônimos. O efeito disso é que o tempo todo estão sendo feitas relações de encaixe com o que é competência, que por sua vez funciona como um macro hiperônimo no texto. O que é central compreender desse funcionamento é que ele se constitui pela enunciação e não é dado previamente, ou melhor, não é um dado, ainda que se apresente como tal, pois não está em discussão a questão das competências e sim quais são as melhores, mais eficazes, como organizá-las, etc.

1.3 Glossário

Finalizando a apresentação do material temos:

- **modelo de gestão de competências:** é apresentado um infográfico deste modelo de gestão.
- **glossário:** São apresentadas nove denominações: capital intelectual; competência; competências organizacionais; competências individuais; competências individuais corporativas; competências individuais específicas; componentes; escala de proficiência; nível de proficiência requerido. Exemplo:

Competência: É o resultado da aplicação de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, demonstrado através do comportamento em um determinado contexto de trabalho, que suporta e gera um desempenho superior. (DC, p. 32)

Diante disso, o que interessa para nossa análise é compreender como o texto movimenta o sentido da palavra e para isso nos dedicaremos à análise da cena enunciativa e do funcionamento do dicionário como um texto e como um discurso.

Vale dizer que, conforme analisa Orlandi (2002b, p. 107) “não se inclui a diferença posta pelas relações de sentido e de forças estabelecidas pelo imaginário social regido pelas diferentes formações discursivas que representam no discurso as distintas formações ideológicas.” Isso quer dizer que no dicionário há um silenciamento sobre o fato de que não existe palavra ou sentido sem interpretação e, conseqüentemente, sem ideologia. Então, uma vez que não se tem essas marcas ideológicas (explicitadas), a ideologia funciona aqui justamente de modo a não se marcar ideologicamente. É pela análise discursiva, das formas materiais, que é possível chegar ao funcionamento ideológico presente nos efeitos que produz o dicionário.

2. A CENA ENUNCIATIVA NO *DC-Petrobras*

Pensar nas relações entre locutores que são estabelecidas no DC é poder compreender, do ponto de vista de uma semântica da enunciação, como os sentidos estão sendo produzidos e suas possibilidades de significação. Compreender a relação entre os lugares sociais de locutor e os lugares de dizer, aí configurada, é poder compreender mais acerca das relações entre sujeitos, que se apresentam textualizadas no material em questão em que os sentidos produzidos tomam certas direções e não outras.

Na posição teórica de Guimarães (2002), saber o que significa uma forma é estabelecer uma relação com o seu funcionamento, o qual é parte da constituição do sentido do enunciado, de modo que, quando se analisa a produção de sentidos num enunciado, pelo estudo de suas formas, considera-se o funcionamento dessas formas no enunciado, enquanto enunciado de um texto. Então, desse ponto de vista, não se analisa o funcionamento de uma forma no enunciado, sem, necessariamente, entender que ela funciona num texto e assim constitui sentidos para e pelo texto. Mas, vale lembrar que essa passagem do enunciado ao texto no acontecimento de enunciação, não é segmental, sendo esta a relação de sentido. Guimarães trata dessa relação integrativa a partir de Benveniste,

para quem a relação integrativa dá o sentido da unidade. No entanto, Guimarães afirma, diferentemente de Benveniste (1966)¹²², que há essa passagem do enunciado ao texto. Assim, é central compreender que essa relação de integração da qual o autor trata, se dá na enunciação. Ele considera que a enunciação é um “acontecimento no qual se dá a relação do sujeito com a língua.” (GUIMARÃES, 2002, p. 8). Interessa-nos, com isso, descrever e analisar esta relação.

O conceito de designação é central no desenvolvimento desta semântica do acontecimento. Nela, se diferencia designação de nomeação e referência. Para o autor:

A designação é o que se poderia chamar de significação de um nome, mas não enquanto algo abstrato. Seria a significação enquanto algo próprio das relações de linguagem, mas enquanto uma relação linguística (simbólica) remetida ao real, exposta ao real, ou seja, enquanto uma relação tomada na história. (Ibidem, p. 9)

Ao discutir a relação entre enunciação e acontecimento, Guimarães afirma que é preciso tratar “a enunciação como funcionamento da língua sem remeter isto a um locutor, a uma centralidade do sujeito.” (Ibidem, p. 11). Assim, aponta dois elementos (a língua e o sujeito) que são decisivos para conceituar o acontecimento de linguagem. O sujeito é constituído pelo funcionamento da língua na qual se enuncia. Os outros elementos centrais para a conceituação do acontecimento é a temporalidade e o real a que o dizer se expõe. Mas o real não é contexto, como trata a pragmática por exemplo. É da materialidade histórica do real que se trata aqui. Desse modo, a enunciação é produzida por um sujeito que é afetado pelo simbólico, num mundo vivido através do simbólico.

O Locutor está dividido no acontecimento, uma vez que falar, enunciar, no acontecimento, é falar enquanto sujeito. Retomando Orlandi (2007a), pode-se considerar que o sujeito que enuncia é sujeito porque fala de uma região do interdiscurso (memória de sentidos). Esta memória é estruturada pelo esquecimento de que já significa. Nesse sentido, ser sujeito (de seu dizer) é falar de uma posição-sujeito e falar, nessa perspectiva, é estar nessa memória e não no tempo considerado a partir da sua dimensão empírica. E, com respeito à cena enunciativa, ele diz que ela constitui “modos específicos de acesso à palavra

¹²² Para Benveniste, a relação integrativa não passa do limite do enunciado.

dadas as relações entre as figuras da enunciação e as formas linguísticas.” (GUIMARÃES, 2002, p. 23).

A cena enunciativa é assim um espaço particularizado por uma deontologia específica de distribuição dos lugares de enunciação no acontecimento. Os lugares enunciativos são configurações específicas do agenciamento enunciativo para “aquele que fala” e “aquele para quem se fala”. (...) São lugares constituídos pelos dizeres e não pessoas donas de seu dizer. Assim estudá-la é necessariamente considerar o próprio modo de constituição destes lugares pelo funcionamento da língua. (Ibidem, p. 23)

Para o autor, assumir a palavra é estar no lugar que enuncia, que é o lugar do Locutor (com maiúscula para esta caracterização), ou simplesmente L, o qual se representa no próprio dizer como fonte deste dizer, representando o tempo do dizer como contemporâneo dele mesmo. Desse modo o dizer é representado como o que está no presente constituído pelo L. No entanto, para esta perspectiva teórica, para se estar no lugar de L é preciso estar afetado pelos lugares sociais autorizados a falar (o modo, a língua), de maneira que tal representação de origem do dizer (L), de unidade e de tempo, se divide, já que não se fala senão a partir dos lugares sociais, ou seja, “para o locutor se representar como origem do que se enuncia, é preciso que ele não seja ele próprio, mas um lugar social de locutor.” (Ibidem, p. 24). Então, deve-se diferenciar o Locutor do lugar social de locutor, e considerar que é só enquanto ele se dá como lugar social (locutor-x) que é possível estar no lugar de Locutor, o que constitui uma disparidade constitutiva da enunciação.

Para o entendimento do que é uma cena enunciativa, além desta distinção do locutor, dos lugares sociais, o autor também trabalha a distinção dos lugares de dizer (os enunciadores). Estes se apresentam sempre como a representação da inexistência dos lugares sociais do locutor. Guimarães aponta quatro formas desta representação¹²³:

i. O lugar de dizer individual, ou seja, o **enunciador-individual**. “É a representação de um lugar como aquele que está acima de todos, como aquele que retira o dizer de sua circunstancialidade.” (Ibidem, p. 25). Este enunciador representa a linguagem como independente da história, justamente pela representação desta individualidade. ii. O **enunciador-genérico**: este enunciador também simula ser a origem do que diz, mas,

¹²³ Esta posição leva em conta os estudos da polifonia, conforme Ducrot (1984), mas se desloca desta teoria em virtude da posição que considera que o sujeito se divide.

diferentemente do lugar de dizer individual, o que se diz, “é dito do lugar de um acordo sobre o sentido de repetir o dito popular. O que se diz é dito como aquilo que todos dizem. [...] O enunciador se mostra como dizendo com todos os outros.” (Ibidem, p. 25). Também se apresenta como independente da história. iii. O **enunciador universal** “apresenta-se como quem diz algo verdadeiro em virtude da relação do que diz com os fatos.” (Ibidem, p. 26). Ele diz do lugar do universal, um lugar de dizer que se apresenta como não sendo social, fora da história, ou mesmo acima dela e “(...) representa um lugar de enunciação como sendo o lugar do qual se diz sobre o mundo”. (Ibidem, p. 26). O Locutor está submetido ao regime do verdadeiro e do falso. iv. O **enunciador-coletivo** é o enunciador que é definido como “este lugar de dizer que se caracteriza por ser a voz de todos como uma única voz.” (Ibidem, p. 38).

Diante disso, temos que a cena enunciativa coloca em jogo, de um lado, os lugares sociais do locutor e de outro os lugares de dizer, os enunciadores. Analisamos os lugares sociais possíveis que são representados em dizeres específicos, no caso: locutor-empresa, locutor-gerente, locutor-trabalhador, locutor-linguista, locutor-analista etc. e analisamos o modo como funcionam e, assim, produzem sentido, mobilizando para isto os lugares de dizer. Ainda que os lugares de dizer se apresentem como independentes da história ou fora dela, são todos próprios de uma história.

Este funcionamento do Locutor dividido pelo próprio jogo de se representar como idêntico a si, quando se lhe é díspare, é o processo pelo qual a enunciação apaga seu caráter social e histórico. Poderíamos perguntar: por que o Locutor é significado no acontecimento como independente ou fora da história? Por que este colocar-se à margem da história se produz por este modo de representação dos lugares de dizer (enunciador) como apagamento do lugar social do locutor (locutores-x)? O que explica estas divisões do Locutor que funcionam produzindo o apagamento do social e da história? (Ibidem, p. 30).

Para dar resposta a essas questões o autor retoma Orlandi (2007a) para quem falar e ser sujeito é falar de certo lugar do interdiscurso, da memória de sentidos, afetado pelo esquecimento, de maneira que a representação do *Locutor* é constituída neste esquecimento, sendo isto o que divide o Locutor e apaga o locutor-x, de acordo com Guimarães.

2.1 Os locutores e enunciadore no *DC-Petrobras*

No DC, há o locutor-x que ocupa o lugar social de locutor-empresa ou locutor-Petrobras que é o único lugar social que aparece no texto do ponto de vista do autor, pois há a tomada da palavra enquanto produtor desse dicionário. Este locutor enuncia pelo efeito de sentido do normativo/administrativo, de modo que apresenta o que diz como um comando, no caso aqui, um comando sobre/para o modo de trabalho (organização e funcionamento). Assim, mesmo que os enunciados sejam assertivos eles significam uma ordem. E pensar na significação desse funcionamento de ordem, é pensar a partir dos lugares sociais de locutor.

A representação do lugar de dizer aparece então de duas formas: na mensagem do gerente executivo (assinada como Recursos Humanos) temos o enunciadore-coletivo e, ao longo do dicionário temos: o enunciadore-universal e o enunciadore-coletivo corporativo, conforme veremos. Vejamos:

Mensagem do gerente executivo

O ano de 2007 demonstrou que a Petrobras deve se preparar para um novo patamar no cenário mundial da indústria de energia. Atuamos num contexto dinâmico e globalizado, onde a competitividade das organizações depende cada vez mais da sua **capacidade de diferenciação**. Essa diferenciação é concretizada por meio das pessoas que a integram.

A Gestão de competências se apresenta como a mais evoluída estratégia de gestão de pessoas, permitindo que cada empregado conheça o que se espera dele no exercício de suas atividades, facilitando seu desenvolvimento e promovendo uma gestão integrada dos processos de recursos humanos.

Para entender a visão do Plano Estratégico Petrobras 2020, em que “seremos uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse”, **temos que estar preparados, a partir do desenvolvimento de nossas competências**, agregando valor e contribuindo para o sucesso da organização.

O Modelo Corporativo de Gestão de Competências do Sistema Petrobras que apresentamos neste Dicionário é fruto do trabalho de mais de 30 profissionais de todos os segmentos e diversas empresas do Sistema que, **orientados pelos gerentes executivos, gerentes gerais e demais gerentes**, ao longo de 2007, trabalharam na revisão e adequação do Modelo criado em 2001, que atendia ao Plano Estratégico 2010, tendo como perspectiva os desafios até 2020 e as necessidades atuais e futuras de seus negócios.

Este modelo deve também ser implantado em todas as empresas controladas e unidades no exterior, favorecendo **a consolidação de uma identidade comum a todo o Sistema Petrobras**.

Este material tem, portanto, o objetivo de apresentar e facilitar o entendimento sobre o que é e como funciona o Modelo Corporativo de Gestão de Competências do Sistema Petrobras, **estimulando a ação de empregados e gerentes** para que nossa visão se torne uma realidade.

(DC, p. 1 – Mensagem do gerente executivo. Assinada: Recursos Humanos – abril/2008, grifos nossos)

As marcas de primeira pessoa do plural marcam o funcionamento de um enunciador-coletivo, o qual *pode ser entendido* como a própria *corporação*, por meio de uma comissão de gerentes (pequena parte que representa o todo). Há uma ambiguidade marcada nesse plural *nós*, um efeito de indistinção, que nos permite entender o *nós* ora como a equipe que escreve, ora como todos os que trabalham na Petrobras.

No entanto, é interessante notar que há uma divisão que é constitutiva aí: a divisão entre gerentes e empregados. Quem *orienta* são sempre *os gerentes*. Então, na mensagem é afirmado que o material foi feito por vários profissionais, de diversos segmentos, mas, orientados sempre por gerentes. Essa divisão também se mostra mais ao final do texto, de modo mais explícito, quando diz “(...) *estimulando a ação de empregados e gerentes (...)*”. Ou seja, gerente está fora do que é empregado, ainda que um gerente seja um empregado na sua definição sociológica, de assalariado. Porém, no funcionamento enunciativo, que é político, estabelece-se essa diferença como um equívoco, já que ao longo do texto há um apagamento dessa divisão. Mas ela produz marcas numa divisão (ou divisões) no *nós* representado na fala do gerente executivo, que por sua vez constitui a ambiguidade da qual falamos e o equívoco. Assim, uma reprodução de certa divisão hierárquica, estrutural, se apresenta no modo de dizer o coletivo.

2.2 O DC-Petrobras como um manual

Por se tratar de um dicionário, o procedimento da nomeação é o tempo todo mobilizado. O DC é composto de imagens e textos, parágrafos curtos, típicos de um texto didático/explicativo. As formulações em forma de tabelas não seguem o modo da nomeação: X é y. Temos simplesmente o nome numa coluna e na outra a definição direta, como num manual. Quando pensamos então nos efeitos de sentido desse modo de formulação, vemos que, ainda que se apresentem definições, como se espera de um dicionário, estas definições se apresentam sob uma forma que é mais própria de um manual do que de um dicionário. Esta é a questão. Ou seja, o texto se diz um dicionário, mas, com efeito, funciona como um manual, um manual para guiar o modo de trabalho.

O que é o dicionário de competências?

O Dicionário de Competências constitui a documentação que **descreve o Modelo de Competências** do Sistema Petrobras de forma **conceitual e prática**. Permite o entendimento comum e a **compreensão rápida e eficaz** do Modelo de Gestão de Competências.

[...]

O Dicionário descreve tanto as competências organizacionais como as competências individuais corporativas, sendo seu principal objetivo prover os conceitos e elementos que as compõem, assim como **orientar** os processos de gestão de pessoas. (DC, p. 5 – da seção “conceituação”, grifos nossos)

É possível entender esse funcionamento de manual, como um manual que dá os comandos necessários para a “melhor gestão” do trabalho. Trata-se de um “modelo” que é “prático”, que “orienta”, pois o DC é uma descrição de um modelo que deve ser implementado rapidamente e eficazmente, sustentando assim a compreensão de que funciona como um manual. Então, nomear de *dicionário* este *manual* já é parte do modo de se relacionar na cena enunciativa. Por se tratar, inclusive, de uma publicação interna da Petrobras, há, nesse texto uma imagem de um determinado sujeito-trabalhador. A questão é: por que já não aparece diretamente como um manual de comandos e sim como um dicionário?

De modo geral um dicionário é para consulta, é algo que diz “a verdade” sobre as coisas, que define as coisas a partir do lugar de dizer do universal. Nesse sentido, a formulação de dicionário, com infográficos, tabelas e imagens, mobiliza a memória da modernidade, da renovação e inovação no modo de *gestão* do trabalho e da *renovação do discurso*, no modo como o dizer sobre o trabalho se apresenta, se constitui. Trata-se da formulação de uma administração moderna, constitutiva do *DGE*, tal como estamos analisando desde o início deste trabalho. O enunciado destacado na mensagem do gerente: “[...] *temos que estar preparados, a partir do desenvolvimento de nossas competências*”, produz sentidos nessa direção.

Assim, um manual é tido como algo “velho”, do passado, pertencente ao “antigo” modo de organização do trabalho, da gerência tradicional, de modo que, se dizer dicionário direciona para a conclusão de que é algo menos autoritário, mais democrático, de mais fácil entendimento e de acesso de todos “espontaneamente”. O DC é, assim, parte de todo um conjunto de mudanças que são ditas no *DGE* da/na Petrobras. Apresentar-se como algo novo, moderno, eficaz é um modo do dizer se constituir na enunciação.

Amaral (2005), a partir de seus estudos sobre o *discurso da qualidade total* (DQT), afirma que considera o DQT uma prática específica de divulgação, pois:

ele se apresenta como um “tradutor” de um saber próprio da prática de gerenciamento, constituído por uma prática científica de administração de empresa. Esse saber é “traduzido” e se apresenta através de determinados gêneros discursivos aos quais cabe a função de transmitir, informar, disseminar as ‘novas idéias’ de gestão empresarial, em condições mais acessíveis à compreensão dos pequenos e micro empresários. (Ibidem, p. 104)

Não discutiremos aqui as questões de gênero discursivo e desse conceito de “tradução”, mas nos interessa pensar, nessa mesma direção, o fato da formulação *dicionário* funcionar num sentido de massificar esses “valores”, essas posições da empresa, que estamos compreendendo como comandos para/sobre o modo de trabalho. E no caso específico do DC, estamos compreendo não só como uma “disseminação” disso, mas como um manual que informa certos comandos que devem ser executados em maior ou menor grau, pensando nas escalas de proficiência com as quais eles trabalham.

Silva (2001) analisou os manuais de redação publicados por empresas de jornalismo brasileiras (manuais da imprensa no Brasil)¹²⁴ e com relação ao funcionamento enunciativo desses manuais, ela afirma que:

Como resultado de um cotidiano coletivo, os manuais devem representar esse coletivo, e um jornalista, por si só, com a sua assinatura, não teria esse poder. Assim, na apresentação das obras, os textos assinados pelos diretores de redação funcionam de modo a constituir esse espaço coletivo de representação que se reconhece através do nome da empresa. (SILVA, 2001, p. 280)

Trazemos essa citação para uma aproximação com o que é a apresentação do DC, pela mensagem do gerente executivo. A autora trata da análise desses manuais de imprensa, pensando a questão da redação à circulação pública e o funcionamento do manual como instrumento de normatização de certa prática de escrita jornalística, que coloca em questão a relação com um saber sobre a língua pensando as instituições escola e empresa

¹²⁴ Texto: “Os Manuais da Imprensa no Brasil: da redação à circulação pública” de Telma Domingues da Silva. In: Orlandi, E. (org.) História das Ideias Linguísticas – construção do saber metalinguístico e constituição da língua nacional.

jornalística. Podemos pensar o manual como um instrumento de normatização, como obras “de consulta” (no caso, um manual com enunciados que produzem efeitos de diretividade), conforme trata a autora. No entanto, no DC, chegamos à denominação “manual” pela análise dos efeitos de sentido, já que se trata de um “dicionário”.

2.3 As competências organizacionais no *DC-Petrobras*

É válido sublinhar que a Petrobras não usa um outro material feito por outra empresa ou instituição e sim cria o seu próprio, mas inserindo-se num processo mundial (a mundialização), que se sustenta num discurso de competitividade presente também no *DGE*. Nesse sentido, o enunciado do tópico “o que é gestão de competências”, é pertinente para compreendermos essa questão: *“Trata-se de moderna ferramenta, adotada internacionalmente pelas grandes corporações, que confere eficiência à gestão do capital humano e propicia a criação de identidade única às organizações.”* (DC, p. 4 – da seção “conceituação”, grifo nosso).

A relação entre locutores aqui é que há o locutor-empresa (que fala como enunciador coletivo), que é quem fez o dicionário e que fala para um alocutário-empregado, tomado como um destinatário-coletivo, o conjunto dos trabalhadores da Petrobras. O *nós* que aparece na mensagem do gerente pode significar, como já anunciamos, o “*nós* empresa”, a Petrobras, mas também, todo o conjunto da empresa, de modo que há a possibilidade de leitura de um “*nós*” inclusivo, produzindo efeitos de sentido de envolvimento dos trabalhadores nesses desafios e metas que são colocados para esse *nós*.

Por outro lado, podemos considerar que o *nós* produz um equívoco entre o enunciador-coletivo e o destinatário-coletivo: a gerência da empresa e os trabalhadores. Tem-se aqui o equívoco de uma relação universal, de pertencimento à empresa, à Petrobras. Diante disso, entendemos que a ambiguidade se dá na própria divisão desse coletivo, ou melhor, na representação dessa divisão, de modo que se tem o *nós* (todos), o *nós* (administradores/gestores) *versus* trabalhadores. E o que implica esse equívoco? Ao dizer o *nós* inclusivo, no sentido de pertencimento à empresa, esse *nós* funciona no sentido de silenciar os diferentes (conflitantes) e possíveis interesses entre empresa e trabalhadores. A

ideia do pertencimento, dessa forma, apaga as divisões que estruturam a empresa (diferença entre gerentes e empregados, p.ex.) por esse *nós* inclusivo.

As competências organizacionais são definidas como “conjunto de habilidades e comportamentos estruturados diferenciados que suportam uma **vantagem estratégica**, competitiva e sustentável a longo prazo.” (DC, p. 10, grifos nossos). Do modo como aparece, a questão da vantagem estratégica atribui um papel superior para o que se propõe como competências organizacionais. Vejamos um exemplo de descrição de uma dessas competências:

4. Gestão de pessoas

Capacidade de gerir e desenvolver pessoas com perspectiva global, de maneira a alavancar o desempenho atual e futuro dos negócios da Companhia. (DC, p. 15)

Componentes	Definição
Planejamento de RH	<i>Gestão das necessidades atuais e futuras de pessoal, considerando aspectos quantitativos e qualitativos nos diversos níveis organizacionais, bem como a formulação e implementação de planos e projetos para aprimoramento das políticas e práticas de gestão de pessoas.</i>
Gestão de Desenvolvimento das Pessoas	<i>Desenvolvimento dos empregados considerando as competências críticas para a organização. Inclui a criação e articulação de mecanismos de gestão integrada da trajetória profissional e do desempenho, onde a organização explicita necessidades e cria oportunidades, enquanto que o indivíduo busca a realização dos seus objetivos.</i>
Gestão da Identidade e Ambiência Organizacional	<i>Desenvolvimento da identidade organizacional da empresa, considerando a capacidade de gerir pessoas e equipes com diferenças pessoais e culturais, transformando a diversidade em vantagem competitiva para a Companhia. Inclui preservar seus valores fundamentais e atualizá-los em relação aos desafios conjunturais de forma a garantir integração e alinhamento de conduta nos diversos negócios e regiões onde a Petrobras atua e um ambiente organizacional produtivo.</i>
Reconhecimento e Recompensa pelo Desempenho	<i>Gestão de reconhecimento e recompensa pelo desempenho de maneira alinhada com o mercado e voltada para aplicação de princípios de meritocracia.</i>

Tabela 9 - Gestão de Pessoas (competências organizacionais)

(DC, p. 15 – da seção “competências organizacionais”, grifos nossos em itálico)

Com relação ao funcionamento de hiperonímia temos também outro conjunto de palavras estabelecendo esta relação. É o caso de “capacidade” ser hiperonímia de “gestão de pessoas” logo na definição que antecede a tabela e, na tabela, “Gestão das necessidades” ser hiperonímia de “Planejamento de RH” ou “Desenvolvimento dos empregados” ser hiperonímia de “Gestão de Desenvolvimento das Pessoas”, por exemplo, e assim segue com os outros itens da tabela essa relação de hiperonímia que se dá pela enunciação, pelo modo como o texto se apresenta.

No entanto, é preciso notar que, apesar de todas essas descrições pela relação de hiperonímia, há um funcionamento diferente, específico para as duas colunas que se apresentam. Os aspectos presentes na coluna dos componentes são significados por um outro enunciador, o enunciador-universal. Por ser tal enunciador, esses aspectos (componentes) vêm como pressupostos, como algo que se retoma como rememorado no acontecimento, da ordem do memorável, conforme o sentido que dá Guimarães (2002) a este termo. Dizemos que há um funcionamento diferente para as duas colunas, pois o que é enunciado na descrição é enunciado por um enunciador-coletivo, o locutor-empresa, corporativo. Desse modo há um enunciador-universal que serve de base para um enunciador-coletivo-corporativo.

Há uma reescrita da palavra *capacidade* por repetição ao longo do texto para definir as competências. Não encontramos no texto uma definição para *capacidade*, porém, acerca das competências individuais corporativas, temos:

para que serve um **perfil de competências?**

- Identificar as **capacidades necessárias e as existentes** para o desenvolvimento dos negócios da Petrobras.
- Conhecer o que a Companhia espera do desempenho dos seus profissionais.
- Identificar os pontos fortes e as áreas de melhoria do desempenho.
- Focalizar a formação e o desenvolvimento. (DC, p. 29)

Neste caso, *capacidade* está funcionando como sinonímia de *competência*. No entanto, tem-se aqui uma divisão do que é capacidade: há as existentes e as não existentes, que são as necessárias. Essa divisão é atestada, mas não é explicitada no texto. Nesse sentido, o funcionamento como sinonímia projeta sentidos na série de repetições de *capacidade* ao longo do texto.

Nesse processo de uma palavra por outra, de competência por capacidade, temos que o discurso da gestão por competências explicita o sentido de capacidade aí constituindo o sentido de competência e, assim, faz engendrar toda uma série de “medidas” para sanar a “falta de capacidade”, como é o caso do discurso da qualificação por meio de dizeres que apregoam a necessidade de capacitação, qualificação, da falta de mão de obra qualificada, da remuneração em relação às capacidades dos “colaboradores”, etc. Entram em cena o valor, a aptidão, o conhecimento em face da competência/capacidade. No discurso da gestão, a partir da teoria administrativa de Chiavenato, por exemplo, conforme vimos no capítulo I desta tese, temos que a capacidade aparece textualizada como central em relação aos resultados de uma empresa que, por sua vez, “depende” dos seus empregados. Diante disso, vemos que “capacidade” reúne a empresa, os empregados, os objetivos, a ideia de colaboração, de administração participativa, de modo que temos todos esses princípios em torno do discurso das relações de trabalho. Assim, “falta de competências” é igual a “falta de capacidades”. E a gestão por competências poderia ser parafraseada por “gestão por capacidades”.

2.4 As competências individuais no *DC-Petrobras*

As competências individuais são definidas como o saber agir responsável, que implica na capacidade de mobilizar os conhecimentos, habilidades e atitudes e elas suportam as competências organizacionais, “de maneira a gerar o melhor resultado diante dos desafios estratégicos estabelecidos pela Petrobras”. (DC, p. 20).

As competências individuais são as que dão o “suporte” para as competências organizacionais, que as colocam em prática, subordinadas sempre aos planos estratégicos da empresa que, por sua vez, são representados nessas competências organizacionais. Um exemplo de descrição de uma das competências individuais corporativas:

Liderança de pessoas

Capacidade de inspirar, motivar, desenvolver e orientar pessoas para o alcance das metas da Petrobras, respeitando a multiculturalidade e diversidade, tornando-as vantagem competitiva. (DC, p. 24, grifos nossos)

A	Define, acompanha e avalia metas e objetivos de sua área, alinhados com a estratégia da Companhia. Envolve o grupo na elaboração do plano de trabalho, respeitando a multiculturalidade e diversidade.
B	Identifica as necessidades de desenvolvimento dos colaboradores e favorece sua realização em relação às metas e competências requeridas. Fornece feedback construtivo de forma oportuna.
C	Promove, direciona e reconhece a equipe, por meio da integração das potencialidades e competências dos empregados.
D	Forma equipes de alto desempenho, fortalecendo sua autonomia e demonstrando estilo de liderança participativo.

Tabela 10 - Liderança de Pessoas (competências individuais)

(DC, p. 24 – da seção “competências individuais corporativas”)

Na definição da competência “liderança de pessoas”, temos um equívoco funcionando, pois “respeitar a multiculturalidade e diversidade” pode ser interpretado num sentido diferente, em outra direção em relação a “constituir uma identidade comum”, como foi colocado anteriormente, já que essa identidade comum produz certos silenciamentos em favor de uma padronização. Como se daria esse respeito? Quais os seus limites? Então, é preciso se construir uma identidade comum, como se isso fosse o diferencial, o necessário, mas é a partir de um *consenso*, no qual o interesse corporativo prevalece sobre o dos empregados.

É válido notar que a questão do respeito à multiculturalidade e diversidade só aparece no nível A da tabela, isto é, o nível mais de base. À medida que vai subindo o nível, vai se aproximando mais dos interesses estratégicos da empresa, ainda que esta questão esteja explicitada na definição acima da tabela sobre o que é liderança de pessoas. No entanto, podemos entender que é um valor menor, pois só aparece no nível mais baixo.

Nas duas colunas da tabela, temos a coluna da esquerda apresentando os elementos A, B, C e D que funcionam como notas, como avaliações. Há uma diferença notável em relação ao modo como se apresentam as competências organizacionais. Estas são identificadas (componentes) e são definidas. Já as competências individuais são avaliadas e as colunas não são identificadas, fica omitido isto. Essa hierarquia proposta de A, B, C e D implica numa escala de diferenciação (evolutiva de A para D). Está posta uma diferenciação

entre o *nós* equívoco, conforme vimos acima. Trata-se aqui do modo de dizer quem melhor participa do *nós* e assim, da identidade da empresa, de modo que avaliar é dizer quem é que está dentro desse *nós*.

Para cada profissional da empresa, nos seus diversos cargos, é traçado um perfil de competências (figura 1 abaixo), no sentido de identificar características. O DC apresenta a tabela de escala de proficiência, para avaliação (notas) e a tabela dos perfis genéricos de competências individuais corporativas da Petrobras, que também se constitui num instrumento de avaliação. Esses procedimentos de avaliações, pelas competências individuais sustentam os sentidos de funcionamento de um manual com comandos e verificação desses comandos. Assim, o fato de funcionar como manual de comandos implica em performatividade. Trata-se de uma questão de eficácia desse tipo de texto, pois são enunciados diretivos, num certo sentido, imperativos.

competências individuais corporativas

o perfil de competências

Com o objetivo de reforçar e garantir a identidade Petrobras, foram definidos os níveis requeridos nas competências individuais corporativas para cada grupo de empregados, de acordo com sua posição na Companhia. Nem todas as competências individuais corporativas são obrigatórias para todos os empregados. Porém, em função da necessidade de trabalho ou desenvolvimento, quando uma competência individual corporativa opcional for aplicada, deve ser utilizado o nível requerido pelo cargo ou função ocupada pelo empregado.

perfis genéricos de competências individuais corporativas na Petrobras

Funções	Gerente Executivo	Gerente Geral	Gerente / Assistente	Gerente Setorial / Coordenador	Supervisor	Função Especialista	Cargo		
Competência							Sênior	Pleno	Junior
Trabalho em equipe	D	D	D	D	C	C	C	B	A
Iniciativa	D	D	D	C	C	C	C	B	A
Liderança de Pessoas	D	D	D	C	C	B	B	A	A
Atuação Estratégica	D	D	C	B	B	C	B	A	A
Orientação para Processos e Resultados	D	D	D	C	C	C	C	B	A
Criatividade e Inovação	D	D	C	C	B	D	B	A	A
Aprendizagem e Compartilhamento do Conhecimento	D	D	D	C	C	D	C	B	A
Foco no cliente	D	D	D	C	C	C	C	B	A
Capacidade de Decisão	D	C	C	B	B	B	B	A	A

OPCIONAIS

para que serve um perfil de competências?

- Identificar as capacidades necessárias e as existentes para o desenvolvimento dos negócios da Petrobras.
- Conhecer o que a Companhia espera do desempenho de seus profissionais.
- Identificar os pontos fortes e as áreas de melhoria do desempenho.
- Focalizar a formação e o desenvolvimento.

29

Figura 15 - O perfil de competências

Para Dardot e Laval (2009, p. 311-312), a avaliação torna-se a chave da nova organização, o que não ocorre sem cristalizar as tensões de todos os tipos, potencializando a contradição entre a injunção à criatividade e à tomada de risco e o julgamento social que cai como um “aviso” das relações efetivas de poder dentro da empresa. Isto é, se por um lado há um incentivo à tomada de iniciativas, a fazer coisas inovadoras, por outro, a avaliação dessas iniciativas materializa as relações de poder no interior da empresa.

2.5 DC-Petrobras: entre o individual e o corporativo e o funcionamento da encenação discursiva

Há uma passagem, um jogo entre o corporativo e o individual que precisa ser compreendido. Há deslizamentos de sentido ao longo do texto que nos permitem compreender este jogo de sentidos. Quando nos centramos na compreensão do que significa cada tabela vemos que as competências organizacionais são para todos e não há gradações, são universais, de toda a empresa. Já as competências individuais são avaliadas, niveladas, tem a ver com a relação de cada empregado com a empresa, de acordo com os objetivos e interesses dela. Assim, esta divisão nas competências (entre organizacionais e individuais) é importante para a posição da empresa, uma vez que elas se constituem sobre diferentes relações. Há uma relação de sobreposição das competências organizacionais sobre as individuais.

A “velha” oposição individual/coletivo aparece nessa relação, pois, apesar de se tratar de enunciador-coletivo e destinatário-coletivo, é preciso desenvolver as “competências individuais”, segundo o texto, ou melhor, busca-se reconhecer as capacidades individuais que possam contribuir e se adequar às estratégias da empresa. E, faz parte das competências individuais o “trabalho em equipe”, a “responsabilidade” etc. Existe um jogo entre universalidade e coletividade funcionando aí, de modo que temos “verdades” que são afirmadas pelo enunciador-universal quanto às competências. Mas trata-se de “verdades” para certa coletividade, já que as competências são corporativas, da Petrobras, pois há as *competências individuais corporativas* e as *competências individuais específicas*, podendo-se ter, simultaneamente, o individual e o corporativo.

A questão é que o funcionamento da palavra *corporação* apaga a relação das divisões estruturais, conforme discutimos na análise das divisões do *nós*. Trata-se de uma divisão que é política. Na enunciação é apresentada uma identidade entre o individual e o corporativo que apaga a divisão estrutural. O efeito desse apagamento é político, pois pelo corporativo são apagados os possíveis conflitos entre interesses dos empregados e da empresa. É por isso que se trata de *competências individuais corporativas*. O individual já aparece adjetivado pelo corporativo. A questão da “identidade comum” que se busca, é sustentada no corporativo. É pela análise do modo de dizer que falamos sobre esse apagamento. Assim:

As competências individuais específicas são as que **respondem às demandas** e características dos processos e atividades de cada segmento e serão geridas por meio de uma metodologia corporativa desenvolvida pela Companhia, levando em conta as várias **experiências existentes**, as necessidades e particularidades dos diversos negócios, bem como **as melhores práticas do mercado**. (DC, p. 30, grifos nossos).

Ou seja, a principal relação de sentidos que se apresenta no texto, é a relação entre competências organizacionais e competências individuais. Mas a avaliação de cada trabalhador, por exemplo, é sempre individual e faz parte do que é nomeado como *competência individual corporativa*, ou seja, trata-se de características individuais que a empresa estabelece como “perfil” necessário para os seus empregados, conforme foi anunciado na mensagem do gerente que apresenta o dicionário, o qual já o apresenta como um modelo que deve ser seguido. Isso aparece nos perfis e escala de proficiência que compõem as competências individuais corporativas. O alocutário que é estabelecido aqui é um “sujeito-corporativo” e não um “sujeito-cidadão”.

Pensando no funcionamento de uma cena discursiva, retomamos Authier-Revuz (1998) que fala sobre a *encenação* da comunicação do discurso de divulgação científica. Ela mostra como a divulgação científica é uma atividade difundida para o exterior, de conhecimentos científicos já produzidos e em circulação no interior de uma comunidade mais restrita. As representações dessa atividade são uma função social necessária para o desenvolvimento das ciências, pois ela é difundida para a coletividade como um todo, para o grande público. (Ibidem, p. 107).

A divulgação científica consiste na transmissão de um discurso existente em função de um novo receptor, sendo assim uma prática de reformulação de um discurso fonte (D1) em um discurso segundo (D2). Há então um conjunto de tipos de textos que podem servir a isso: resumos, resenhas, textos pedagógicos, etc. sempre adaptados a certo nível, na direção de certos grupos sociais. No caso, podemos pensar o DC como tipo de texto que serve a isso e é adaptado e dirigido a um determinado grupo social. Assim, “a ‘demanda’ social de ‘divisão do saber’ transformada no restabelecimento da comunicação convoca, pois, *uma mediação no nível do discurso*.” (Ibidem, p. 108). O discurso não é só a mediação, mas o lugar cênico, o meio de colocar em cena a comunicação (lugar de encenação da comunicação), conforme desenvolve a autora. “A D.C. [divulgação científica] organiza uma

encenação dupla da atividade enunciativa: ela *mostra* o discurso científico no momento em que ele se diz, ao mesmo tempo em que *se mostra* no momento mesmo de transmiti-lo.” (Ibidem, p. 123).

Diante disso, podemos pensar o DC como um discurso que se formula e circula, levando em conta essa questão de que não é só a mediação, mas é o lugar de encenação da comunicação com esse caráter de dupla atividade enunciativa: mostra o discurso de gestão da Petrobras, mostrando-se simultaneamente a sua “transmissão”, circulação. É uma espécie de pedagogia do discurso de gestão empresarial promovido pela Petrobras.

3. O DC-PETROBRAS COMO UM TEXTO

Interessa-nos compreender esse Dicionário de Competências como um texto e que sentidos são produzidos a partir dele enquanto um texto. Para tanto, nos apoiaremos nas noções de texto e de como se analisa um texto a partir desses dois domínios: da semântica enunciativa e da análise de discurso. Não queremos, com isso, fazer uma tradução dos conceitos das diferentes disciplinas referidas, mas buscar alguns pontos de encontro e as contribuições da semântica da enunciação.

Para a análise de discurso, tal como a trabalhamos, o texto é unidade de análise. Considerando que, para o leitor é a unidade empírica com que ele se depara, que possui som, letra, imagem, sequências e que, imaginariamente, há um começo, meio e fim, além do autor que se representa na sua unidade, como sua fonte (dando ao texto coerência, progressão e finalidade), para a perspectiva discursiva, se o entendemos como um discurso, ou melhor, na relação com o discurso (objeto teórico) o texto (domínio analítico) não é uma unidade fechada nela mesma. (Orlandi, 2001, p. 64). Ao contrário, abre-se para diferentes possibilidades de leituras, entendendo que se trata da relação da língua com a história, lugar de produção de equívocos.

No que diz respeito à leitura, considerando que o sujeito se inscreve nas redes de significantes, a função-autor tem seu duplo no efeito-leitor e isso já é parte da materialidade do texto. O sujeito-autor projeta-se imaginariamente no lugar do outro (mecanismo da antecipação). É a materialidade mesma do texto que propicia esse jogo nos gestos de interpretação. O papel do analista, assim, é perceber o imaginário que constitui o sujeito

leitor virtual e o sujeito leitor efetivo com suas determinações concretas, conforme explica Orlandi (Ibidem). Tem-se, de um lado, a função-autor como unidade de sentido formulado, a partir de uma imagem de leitor virtual, e, de outro, o efeito-leitor como unidade imaginária de um sentido lido.

Tanto a função-autor como o efeito-leitor atestam que no discurso o que existem são efeitos de sentidos variados, dispersos, descontínuos, sendo sua unidade construção imaginária (onde intervém a ideologia e o inconsciente). Vale assim dizer que o efeito-leitor é uma função do sujeito como a função-autor. É um efeito porque resulta desses confrontos tal como dissemos. Nele aparecem os movimentos de entrega e de recusa à materialidade do texto face à memória e as condições de produção de todo discurso. (Ibidem, p. 65-66).

Para Orlandi, o texto organiza, e de certo modo individualiza a significação num espaço material concreto. Não se passa diretamente do discurso, ou da ordem do discurso ao texto. Essa organização do texto enquanto unidade é um reflexo indireto da ordem discursiva. Somente a partir da teoria pode-se apreender essa configuração da organização das unidades do texto, as quais dizem respeito a essa ordem. “Trata-se da relação do real do discurso com seu imaginário e que a textualidade representa.” (Ibidem, p. 66).

Para se compreender a textualização do político, conforme Orlandi, considera-se o jogo nos e sobre os sentidos como marca dessa textualização e a leitura atesta os modos da materialização do político, de modo que as diferentes leituras indicam modos de subjetivação distintos dos sujeitos pela sua relação com a materialidade da linguagem, com o texto – o qual apresenta os sinais da simbolização das relações de poder – na passagem do discurso ao texto, considerando que há os espaços abertos de significação.

Dessa forma, a autora mostra que não é no texto propriamente dito que estão as diversas possibilidades de leitura, mas é justamente nesse espaço constituído pela relação do discurso e o texto. É o que ela chama de entremeio. “Não se trata assim nem de marcas visíveis só na língua, ou só na ação do contexto: são relações estabelecidas a partir de uma articulação material fundamental, a do texto com o discurso.” (Ibidem, p. 68). O analista interpreta os resultados dessa análise, apoiando-se no seu dispositivo teórico. Assim, o objetivo não é interpretar os textos, mas poder compreender os gestos de interpretação inscritos neles.

Para Orlandi, não é sobre o texto que o analista fala, mas sobre o discurso. Isso é assim porque, quando se atinge o processo discursivo, do qual os textos (existentes, possíveis ou imaginados) são parte, esses textos desaparecem como referência específica para dar lugar à compreensão desse processo maior, que é o processo discursivo, que é o que faz o texto significar. Os textos são, nessa medida, matéria provisória de análise, considerando que não são só os textos de referência são os responsáveis pelos processos de significação que se atinge. Estamos falando, com isso, sobre a abertura do simbólico e que há incompletude da linguagem. Mas, vale dizer, apesar das diversas direções significativas que um texto pode ter, existe um “regime de necessidade que ele obedece”, que vem da relação com a exterioridade. Trata-se do texto pensado não em sua *organização*, mas em sua *ordem* significante. (ORLANDI, 2007b, p. 15)

Guimarães (2011) afirma que o texto é uma unidade de significação. “Não se trata de dizer que o texto tem unidade, mas que ele é uma unidade, assim como a palavra é uma unidade, o enunciado é uma unidade, etc.” (Ibidem, p. 9). Isso é diferente de dizer que o texto tem uma unidade, já que isso significaria que o texto é uno, homogêneo. Nessa perspectiva, considera-se que o sentido é produzido na enunciação, a qual é tomada como um acontecimento de linguagem, que tem por característica a constituição de uma temporalidade. O texto é uma unidade (algo finito) e se caracteriza por integrar enunciados, de maneira que o texto tem uma relação com outras unidades de linguagem, os enunciados, os quais significam em virtude desta relação. (Ibidem, p. 20). Todo enunciado significa um “engajamento específico do Locutor (uma performatividade específica), o texto como um todo se apresenta por um engajamento particular do Locutor, num certo espaço de enunciação, com o texto.” (Ibidem, p. 25). Trata-se da *relação de autor*, que é uma relação de acontecimento da enunciação e sem ela não há texto, segundo Guimarães. O texto se apresenta enunciativamente como unidade de integração por uma relação com a exterioridade, com um lugar social de locutor (lugar do autor). (Ibidem, p. 26).

É preciso considerar que na constituição de um texto os enunciados se reportam sempre a enunciados de outras enunciações anteriores, de outros textos, de modo que há sempre no texto o dizer de outros. Para nossa análise, esse é um aspecto relevante, na medida em que se trata de um *dicionário de competências*, isto é, parte-se já de um recorte, bastante específico de certa concepção da realidade da organização, da *gestão* das relações

de trabalho: as competências. Estas, inclusive, vão se subdividindo, são categorizadas, etc. Que outros textos seriam esses que tem seus dizeres “repetidos”, “re-significados”, presentes no texto em questão? Interessa-nos, junto com isso pensar essa relação de autor, ou seja, como é que se dá o engajamento do locutor nesse texto que se apresenta como um dicionário? E esse engajamento do locutor numa relação com a exterioridade, com um lugar social de locutor. Compreender a partir disso que sentidos estão significados neste texto nos coloca outra questão que é: em que medida isso pode ajudar a compreender outras coisas de uma certa história, de uma formação social?

Pela *relação de autor*, o locutor constitui como correlato o lugar social de alocutário. Assim, “na medida em que a relação de autor é tomada como uma relação do lugar social do locutor e não uma relação do Locutor com o texto, estamos diante de uma disparidade entre o sentido de um texto uno e a relação de autor”. (Ibidem, p. 33) Isto é, o lugar social de locutor é que permite não apresentar o texto como uno, já que se trata já de uma divisão do Locutor e uma relação com o fora do texto.

Por outro lado, o correlato do locutor-autor, enquanto lugar social, não é necessariamente da mesma ordem que o lugar de locutor. Um locutor-autor, ou simplesmente autor, pode ser um historiador, um romancista, um cidadão que requer algo. E o lugar do leitor não é da mesma natureza, ou seja, o texto de um autor-historiador pode ser lido do lugar de leitor-linguista, ou de um leitor-professor, etc. E isto porque o lugar social expõe a relação enunciativa com o fora do texto no acontecimento. (Ibidem, p. 33-34)

Pensando em como se dá essa relação no DC, o fato mesmo desse texto se constituir como um dicionário, já interfere nessa relação. E de ser um dicionário de competências, que tem a ver com as relações de trabalho, também já marca materialmente a relação de autor. Podemos dizer então que há um locutor-empresa (Petrobras) que dirige seu texto a um público específico: os trabalhadores, nos seus diversos níveis, conforme vimos na relação entre locutores na cena enunciativa. Então, podemos ter o lugar de leitor-trabalhador, o lugar de leitor-gerente, etc. E, no caso do presente texto, que toma este dicionário para análise, o lugar de leitor-analista.

O lugar de autor, locutor-empresa, representa esse texto como uno, ainda que seja nomeado como um dicionário, mas que funciona como um manual que apresenta um

modelo sobre a “gestão”, a organização do modo de trabalho. Logo na mensagem do gerente é dito que: “Este modelo deve também ser implantado em todas as empresas controladas e unidades no exterior, favorecendo a consolidação de uma **identidade comum** a todo o Sistema Petrobras.” (DC, p. 1, grifos nossos). A questão é: por que silenciar a diferença? Pois ao se buscar a consolidação de uma identidade comum, apagam-se as diferenças possíveis existentes, ou seja, são silenciadas as *competências* que não interessam à empresa. Vejamos mais estes recortes:

O que é gestão de competências?

É o instrumento definido pela Petrobras para desdobrar suas estratégias, materializando-as em um conjunto de comportamentos estruturados e diferenciados que facilitem a execução e integração dos processos de recursos humanos. Trata-se de moderna ferramenta, adotada internacionalmente pelas grandes corporações, que confere eficiência à gestão do capital humano e propicia a **criação de identidade única** às organizações.

A gestão de competências:

- orienta a gestão dos empregados com um estilo comum,
 - explicita quais são os comportamentos dos empregados esperados pela Companhia,
 - possibilita o alinhamento das pessoas às necessidades do negócio.
- (DC, p. 4 – da seção “conceituação”, grifos nossos)

Sistema organizacional Petrobras e vínculo das competências organizacionais com as individuais.

[...]

As competências organizacionais são o ponto de partida para reconhecer as competências individuais, que devem caracterizar o estilo de gestão da Petrobras. Por sua vez, as competências individuais colaboram para o atendimento dos resultados esperados e **criação da identidade** da Companhia, assim como suportam as competências organizacionais, sendo retroalimentadas por elas, numa relação de influência mútua.

(DC, p. 7 – da seção “conceituação”, grifos nossos)

Da forma como aparece no texto, as competências individuais são coadjuvantes para as competências organizacionais, que são as que direcionam os rumos dos processos propostos. Ou seja, a identidade que busca a companhia, é do ponto de vista organizacional, mas para isso precisa das competências individuais para alcançar essa coesão. Assim, essa fala da identidade comum que se busca, funciona o tempo todo no texto no sentido de neutralizar diferenças de interesses, de apagar o conflito.

O alocutário-leitor se movimenta pelos lugares de destinatário, podendo este ser: universal, individual, genérico ou coletivo, ou seja, os correlatos do lugar de dizer do locutor. Então, o que temos é que o texto é enunciado por um lugar de dizer coletivo (mensagem do gerente executivo) e também por um enunciador-universal (ao longo do dicionário), mas é direcionado para ser interpretado pelo leitor a partir de um lugar de alocutário-coletivo (os trabalhadores, nos seus diversos níveis). O efeito produzido aí é o de pertencimento à empresa, no que diz respeito à relação trabalhador/empresa. Para Guimarães, esta relação de interpretação leva a uma nova configuração, um novo jogo da cena enunciativa e a representação de unidade do texto se dá do lugar do Locutor e não do lugar de autor. Assim, considerando esta configuração de leitor, atesta-se a relação do texto com o que está fora dele, uma vez que não se dá na relação com o Locutor e mesmo porque o lugar social de locutor (locutor-x) não vincula necessariamente o lugar de leitor, segundo Guimarães.

Assim, no DC a representação de unidade do texto, a partir do lugar do Locutor é apresentada pela necessidade de uma *identidade comum à empresa*, a qual é alcançada pela gestão das competências, fazendo coincidir os interesses individuais com os da empresa. Vimos isso no capítulo V, na discussão da configuração de uma FD neoliberal que, compreendida como um dos componentes da formação ideológica burguesa, tem esses sentidos produzidos: o da (suposta) coincidência dos interesses. Essas evidências que são produzidas para o sujeito do discurso se direcionam para o efeito de sentido de fazer com que o sujeito produza mais e melhor e ainda acredite que isso é o melhor para ele mesmo. É o funcionamento da *(dis)simulação*.

Esta representação de unidade pressupõe um lugar de Alocutário, mas a relação de leitor com o texto não corresponde ao lugar de Alocutário e sim de alocutário-x. É por isso que é possível fazer esta leitura, na medida em que estamos no lugar de leitor-analista, leitor-linguista. A relação com o fora do texto implica em que o sentido do texto não está todo nele mesmo, marcado pelo Locutor, mas sim nas relações que se dão a partir dos lugares sociais. Esta relação de leitor-analista que estabelecemos com o texto em questão constitui também um lugar de autor, conforme Guimarães, que deve ser considerado neste processo de interpretação, constituindo um modo de funcionamento específico.

Então, esse mesmo texto que é o DC pode ser lido do lugar do leitor-trabalhador, ou do lugar do leitor-gerente ou do lugar do leitor-sindicato, etc., de modo que o alocutário-x pode ocupar diferentes posições. E cada um desses lugares traz aspectos específicos do interesse deste lugar para o processo de leitura. Trata-se de um lugar constituído pela cena enunciativa.

Então, por esta perspectiva, é preciso analisar um texto considerando seu próprio modo de enunciação, o funcionamento de suas formas de linguagem e o que com isto fica posto. No caso do DC, temos uma forma pedagógica¹²⁵ de apresentar certos “valores”, modelos da empresa para o conjunto de seus trabalhadores. Mais precisamente, não se trata somente de apresentar, mas de “dar comandos” *do quê* e *de como* executar o trabalho para a empresa. É a questão de “disciplinar” os trabalhadores. São comandos da empresa, por meio de seus gestores, para os empregados dela.

Para Guimarães, estabelecer procedimentos de leitura de texto a partir de um lugar de *leitor-semanticista* que leve em conta o processo enunciativo, de caráter histórico-político, é poder compreender o processo de produção de sentidos, de modo que a análise não seja somente a reprodução dos sentidos historicamente estabilizados. A partir da perspectiva da análise de discurso, é o que trabalhamos como a relação com o interdiscurso e as formações discursivas, levando em conta a relação de forças.

Estamos compreendendo, assim, a ocorrência da palavra *competência*, como ponto de partida, como funcionamento de palavra entrada, como a que dá o efeito de unidade deste “texto-dicionário-manual”. Não está em discussão o conceito de competência, simplesmente parte-se dele como pressuposto do que é preciso nos modos de *gestão* do trabalho na sociedade capitalista contemporânea. De modo algum se pergunta pela necessidade ou não de competências. A palavra *competência* dá o efeito de unidade, pela sua repetição no texto, funcionando como hiperônimo dos termos definidos, determinando-os semanticamente e predicando-os do mesmo modo. E essa leitura da palavra *competência* como efeito de unidade do texto e como algo que não está em questão (pois é tomada como um dado no que diz respeito às relações de trabalho), é possível não porque estamos seguindo certa linearidade do texto ou simplesmente uma referencialidade, mas porque

¹²⁵ Vale dizer que esta forma pedagógica que enunciamos aqui parte de uma concepção iluminista da pedagogia na qual as verdades estão prontas e é necessário apresentá-las aos empregados para que eles atinjam os objetivos almejados.

estamos tratando de relações transversais que a integração dos enunciados ao texto constituem pelo modo de sua enunciação. (GUIMARÃES, 2011, p. 143). O efeito disso, no DC, é que a competência funciona como um argumento para o sucesso da empresa e do profissional que trabalha nela.

4. O FUNCIONAMENTO DISCURSIVO DO *DC-PETROBRAS*: A FORMULAÇÃO DICIONÁRIO

Para uma compreensão do DC como um objeto discursivo que leva em conta sua forma e sua formulação como um dicionário, nos apoiamos num trabalho de Orlandi (2002) acerca da Lexicografia Discursiva. A lexicografia discursiva concentra sua atenção nas relações intertextuais e interdiscursivas que resultam na produção do efeito de completude. Segundo Orlandi, considera-se então o funcionamento (e não a função) do dicionário na relação do sujeito com a língua. No caso do DC podemos dizer que há já um recorte prévio, para pensarmos o dicionário na sua forma e formulação, pois se trata de um dicionário de competências, ou seja, é como se fosse um dicionário terminológico.

A lexicografia discursiva vê, nos dicionários, discursos. Desse modo, na escuta própria à análise de discurso, podemos ler os dicionários como textos produzidos em certas condições tendo seu processo de produção vinculado a uma determinada rede de memória diante da língua. (ORLANDI, 2002, p. 103).

Para a autora, o dicionário adquire o sentido de uma tecnologia própria à configuração de relações sociais específicas, o que neste caso compreende a relação entre empresa-trabalhador no que diz respeito às relações de trabalho e suas redefinições, e entre seus sujeitos, na história. Assim, o dicionário, de um modo geral, é constitutivo da formação social. O dicionário, ao ser considerado como discurso, passa a ser um observatório do funcionamento da ideologia também, permitindo-nos poder analisar como ficam projetadas nele certas representações: da língua, do sujeito (trabalhador), das relações sociais do mundo do trabalho. Por ser bem recortado e ser denominado como um dicionário, esta formulação, por si só, já se coloca como questão de análise para nós. Por que um dicionário de competências?

As marcas linguísticas são então os pontos de partida para nossas análises. Além das relações intertextuais e interdiscursivas estabelecidas aqui, chamamos a atenção para o modo como se apresenta o dicionário, com tabelas, por exemplo, ou mesmo as relações de hiperonímia que vão se estabelecendo. Segundo Orlandi, “na ‘fórmula’ dicionário já vem sua ideologia, em outras palavras, ele é organizado ideologicamente de determinada maneira.” (Ibidem, p. 107). Assim, todo indício ou marca que apreendemos na forma material significa, até mesmo os silenciamentos.

Por fim, gostaríamos de fazer alguns apontamentos em torno dessa formulação *dicionário*, do ponto de vista dos sentidos que produz. Para Nunes (2006) o dicionário é visto comumente como um objeto de consulta, “que apresenta os significados das palavras com a certitude do saber de um especialista e eventualmente com a legitimidade de autores reconhecidos que abonam as definições.” (Nunes, 2006, p. 11). Funciona, dessa forma como obra de referência que está à disposição dos leitores. Para o autor, o dicionário é um dos lugares que sustentam as evidências dos sentidos e funciona como um instrumento de estabilização dos discursos.

Por consistir nesse espaço imaginário de certitude, sustentado pela acumulação e pela repetição, o dicionário é um material interessante para se observar os modos de dizer de uma sociedade e os discursos em circulação em certas conjunturas históricas. Nele as significações não são aquelas que se singularizam em um texto tomado isoladamente, mas sim as que se sedimentam e que apresentam traços significativos de uma época. (Ibidem, p. 11)

Ainda que, ao fazer a afirmação acima, o autor parte da análise que faz dos dicionários do Brasil, portanto de algo mais amplo do que tratamos neste trabalho, nos interessa entender, a partir do nosso material de análise, os modos de dizer desta sociedade, mais especificamente no que diz respeito às relações de trabalho. Assim, o discurso das competências está em circulação nesta conjuntura sócio-histórica que, no que diz respeito às *relações de trabalho*, tem a ver com o *DGE*. Então, a questão é por que é preciso esta referência? Por que nesta forma dicionário? Qual a relação deste texto com outros? Por que centrar na competência? Apoiando-nos na análise anterior sobre a questão do *corporativo*, temos que a palavra *competência* funciona no sentido de dar um efeito de unidade ao texto. Uma vez que as competências funcionam, se dão pelo corporativo, elas funcionam também

no sentido de apagar, silenciar as diferenças, conflitos entre os diversos trabalhadores, se sustentando, por sua vez, no modo de dizer o coletivo na relação com o que deve ser uma identidade comum, o respeito à diversidade e à multiculturalidade.

Neste sentido, Nunes afirma que o analista, no gesto de análise, torna opacas as definições analisadas do dicionário e dessa forma ele se expõe à materialidade do texto em questão (um texto dicionarístico conforme o autor) e vai trabalhar a partir de um princípio que toma os sentidos e os enunciados definidores como sempre podendo ser outros. A questão que se coloca é inclusive “anterior” aos sentidos analisados a partir dos enunciados definidores, é o próprio léxico em si, ou seja, o fato de ser não só um dicionário, mas um dicionário de competências. Em outras palavras, trata-se de um dicionário que já é um recorte bastante específico de certa concepção, definição de realidade. Então, as palavras que estão nesse dicionário, as que surgem a partir da palavra central que é *competências*, já deve ser parte da análise, no sentido de que são estas, mas poderiam ser outras... O dicionário é específico no tema e também tem uma especificidade de público: os trabalhadores da Petrobras (relação autor/leitor). É uma questão de terminologia específica, ligada a um “dicionário terminológico” específico.

A língua, ou antes, as “sistematicidades linguísticas” (os mecanismos lexicais, sintáticos, enunciativos) são sempre remetidas à exterioridade, às condições de produção do discurso, que são fundamentalmente o contexto situacional, histórico e ideológico, compreendidos os sujeitos aí inseridos. A consequência disso é a de considerar a materialidade linguística do dicionário, questionando-se a evidência dos sentidos, das definições, das exemplificações, enfim, dos mecanismos utilizados pelas técnicas lexicográficas, e remetendo-os a suas condições históricas de aparecimento. (Ibidem, p. 18)

Para o autor, a leitura sistemática que é feita não parte de um modelo prévio de dicionário, ao contrário disso, busca mostrar a particularidade de cada um, o modo como se configura na sua singularidade. É dessa perspectiva que Nunes (2006) faz uma leitura crítica do dicionário. Ele leva em conta não o que deve ser um dicionário, um modelo ideal, mas o que ele é, considerando sua singularidade histórica. “Compreender tal singularidade implica em escutar no seu dizer os seus silêncios, entendidos seja como possibilidades de significação seja como interdição de sentidos.” (Ibidem, p. 18-19)

Portanto, pensamos o DC da Petrobras a partir de uma leitura crítica que leva em conta que há locutores que falam a partir de determinada região do interdiscurso, como discutimos acima, em torno da questão enunciativa. Falar de certo lugar do interdiscurso é falar de certa posição-sujeito. Então, essa teoria da enunciação que estamos mobilizando se cruza, se toca com a teoria do discurso neste ponto. A partir disso é que discutimos as questões históricas de aparecimento de um texto/dicionário como este, o de competências, relacionando isso com o engajamento do locutor no texto e na relação autor/leitor que atesta a relação com a exterioridade na enunciação. É importante notar que as formas que tomam o texto em questão se inscrevem já num discurso da modernidade que apresenta infográficos, tabelas, etc. As definições aparecerem como tabelas é significativo desse ponto de vista, que é histórico e produz sentidos. É uma questão de eficácia que é colocada e a forma como se constitui o texto, que se nomeia como um dicionário, com as tabelas e suas subdivisões, está funcionando como repetição (variando enunciativamente a sua forma) a partir de novos dizeres, pois se trata de uma “renovação”, “reestruturação”, conforme destacamos na *mensagem do gerente*. A eficácia, nesse sentido, tem a ver com uma forma pedagógica, já que se trata de constituir um “novo senso comum” para as relações de trabalho, o modo e a organização do trabalho.

Trouxemos essas questões acerca da formulação dicionário, mas é importante retomar a questão de que, embora se apresente como um dicionário (terminológico no caso) o texto funciona como um manual. Uma diferença que abordamos nesse sentido é que um manual, diferentemente de um dicionário, serve para dar comandos, diretrizes para a execução de algo, no caso, o modo de trabalho e organização do trabalho. Um manual como este dá uma linha de conduta aos seus destinatários no sentido de constituir uma espécie de “senso comum” corporativo. Num dicionário, não é de modo diretivo que se dá esse funcionamento da conformação de um “senso comum”, ainda que esteja presente a partir da afirmação de certos significados que silenciam outros. Então,

em um primeiro momento da normatividade dos manuais, o político é negado como fato constitutivo da linguagem, através de um discurso técnico que identifica a escrita jornalística (que não é uma escrita qualquer!) a uma “escrita qualquer”. (DOMINGUES, p. 301).

Desse modo, quando analisamos essa formulação que se nomeia dicionário e funciona como um manual, pela forma como se constitui, o político é negado por meio da fala da busca da identidade comum que é necessária e pode ser alcançada pelas tais competências.

5. O SUJEITO COMO UM CONJUNTO DE COMPETÊNCIAS NO PANOPTISMO DA GESTÃO DO MUNDO CORPORATIVO

O equívoco que marca as divisões que existem entre empregados e gerentes a partir do *nós* (na mensagem do diretor executivo) nos permite compreender que há uma gradação sobre o pertencimento ao *nós empresa*, na medida em que são apresentadas as competências individuais corporativas, a partir de um escalonamento. Nessas divisões, na significação, o gerente fica de fora do que é trabalhador e, em certa medida, os empregados ora ficam de fora do *nós* (empresa), pelo equívoco produzido, ora são tomados no *nós* (inclusivo) pelo pertencimento que produz o efeito de apagamento das divisões que estruturam a empresa. Assim, as divisões hierárquicas na empresa deixam marcas na enunciação, no modo de dizer o coletivo.

A divisão que se estabelece entre competências organizacionais e individuais se sustenta, para a posição da empresa, em relações diferentes, de modo que há uma relação de sobreposição das competências organizacionais sobre as individuais, ainda que se fale em retroalimentação das competências: para se operar as organizacionais é preciso que se executem as individuais.

A palavra *competência* funciona no sentido de dar um efeito de unidade ao texto. As competências funcionam sustentadas pelo corporativo e produzem, enunciativamente, um apagamento das diferenças, dos possíveis conflitos entre os diversos trabalhadores. Esse apagamento enunciativo é político e se sustenta no modo de dizer o coletivo, estabelecendo relações com a busca da identidade comum, anunciada na mensagem do gerente para “justificar” a necessidade de um dicionário de competências que faça a todos conhecer o que é a “gestão das competências”.

Ao analisar o DC como um texto e como um discurso, buscamos analisar semântico-discursivamente seu funcionamento para poder compreender algo sobre certa

história, ou mais propriamente, sobre certo aspecto do funcionamento do capitalismo contemporâneo e podemos dizer que a tendência mundial da criação de uma *identidade comum* entre trabalhadores e empresa se dá como um processo mais amplo (mundialização). O silenciamento das diferenças/conflitos entre empresa e trabalhador é característico no discurso das atuais relações de trabalho capitalistas. Apagar as diferenças (de interesses, inclusive) para que o “ambiente corporativo” seja harmônico, não conflituoso, consensual é, desse modo, apagar o político.

Este novo modo de organização empresarial tem tido consequências no trabalho e no emprego. Além das questões que envolvem a intensificação do trabalho, da descentralização e da individualização dos salários, vincular a remuneração à questão do desempenho e *competência*, por exemplo, acaba por aumentar o poder da hierarquia e reduzir toda forma coletiva de solidariedade. Não se trata de “gerir” estruturas, mas de “orientar” pessoas com seus conhecimentos que as possibilitem produzir o máximo possível.

Dardot e Laval (2009) destacam que não se pode atribuir este “autogoverno” dos sujeitos (o autoempreendedorismo) como resultado de uma adesão espontânea do sujeito, pelo efeito de um discurso de gestão sedutor, o qual “manipularia” a aspiração de todos à autonomia. Este “controle da subjetividade”, conforme denominação deles, só funciona efetivamente como parte de um mercado de trabalho flexível, onde a ameaça do desemprego é o horizonte de cada funcionário e também produto de técnicas de gestão que, entre outras coisas, se utiliza da individualização do desempenho, a qual é medida e discutida nas entrevistas pessoais a fim de interiorizar aos funcionários a necessidade vital para eles de melhorar continuamente a sua “empregabilidade” (Ibidem, p. 313). Existe certa perversidade nessa relação, pois todo esse discurso de autoexame, de dar o melhor de si, de ser verdadeiro e etc. faz de cada um o “instrumento de si mesmo” para usar a expressão de Dardot e Laval, no sentido de que o trabalhador é solicitado a “definir” (aceitar?) não só os objetivos a serem alcançados pela empresa, como os critérios em que ele será julgado.

A partir das análises podemos compreender como essas técnicas de gestão, que funcionam também como instrumentos de avaliação, por projetos de normatização de procedimentos, como o *GSL* e o *Dicionário de Competências*, por exemplo, funcionam no sentido de alcançar a adesão do sujeito às exigências e resultados que são esperados dele.

No modo de produção fordista tem o produto e as fases de produção do produto, por isso o sujeito se torna um mero instrumento de produção. O que podemos compreender desse discurso de gestão empresarial atual é que não se fala mais do produto. Trata-se de um modo de produção que organiza as relações de trabalho, de maneira a não se falar do produto, nem das fases de produção do produto. Fala-se das *competências* e *capacidades*. Não é o produto que é dividido nas suas fases de produção, mas é o sujeito que é dividido e classificado em: *competências*, disposições, atitudes, capacidades, etc. A questão é que, em lugar de analisar o produto, é a própria força de trabalho que é analisada, o trabalhador (individualmente). Daí a desfragmentação da empresa e a fragmentação de classe.

Esse funcionamento do dicionário como um manual é justamente a base da avaliação. Ao mesmo tempo em que funciona como um comando é o que vai permitir a avaliação dos trabalhadores pela gerência. Embora não tenhamos tomado para analisar aqui, uma questão bem interessante é o modelo de avaliação 360 graus¹²⁶ (avaliação de desempenho), que é utilizado na Petrobras atualmente. Nesse tipo de avaliação, não se faz individualmente uma autoavaliação apenas, mas todos avaliam todos do grupo. Esse sistema de avaliação produz informações dos pares para a “garantia de ajuste do trabalhador” às variadas demandas de trabalho.

Assim, já não se fala mais do produto, mas daquele que produz o produto, individualmente. É como se não houvesse uma organização empresarial, pois “*cada um faz a sua parte*”. E esse sujeito que será avaliado é transparente a si mesmo e aos seus superiores, pois ele é dividido em competências, as quais se realizam em ações e essas ações têm uma frequência de realização. É esse processo que é avaliado. Trata-se da “sociedade de controle”, conforme Deleuze, pois esse controle é internalizado em si mesmo por uma transparência do sujeito para si mesmo dessas competências, de maneira que ele pode se sentir culpado caso não as tenha ou se não as aplicou corretamente, etc. Isso tudo faz parte de uma *racionalidade* das relações de trabalho, que coloca todo o foco no próprio

¹²⁶ A Avaliação 360° é uma avaliação de desempenho bastante utilizada pelas empresas, que tem por objetivo principal contribuir para o desenvolvimento de “competências essenciais dos colaboradores”. É considerada uma importante ferramenta da gestão estratégica de pessoas. Também é conhecida como *Feedback 360°* ou Avaliação Multivisão: o chamado “colaborador” recebe *feedbacks* simultâneos de diversas pessoas do seu grupo. Ele pode ser avaliado por seus pares de trabalho, superiores, subordinados, clientes internos e externos. Nesse tipo de avaliação é considerada também a avaliação que o próprio funcionário faz de si mesmo. Ver: http://coacavo.com.br/Images/avaliacao_desempenho_360graus.pdf

indivíduo. E, nesse sentido, o indivíduo nem sequer como “um”, mas como um *conjunto de competências* e capacidades que podem ser avaliadas separadamente.

O que se tem aqui, nesses materiais que analisamos, não é para a formação do sujeito, mas para a sua capacitação¹²⁷. É uma espécie de atomização, pois o sujeito é atomizado em capacidades e competências, elas mesmas também atomizadas em diversas maneiras de realização, de frequência, etc. Em termos de “recursos humanos” já não interessa mais procurar por sujeitos, mas sim por competências e capacidades, o que permitirá o exercício de uma “boa gestão”, com uma boa avaliação. E, por outro lado, isso também é o que dá base para alegações de demissão, ou de uma não promoção caso o sujeito não tenha cumprido a *performance* de suas esperadas competências e capacidades. Em outras palavras, essa *racionalidade* da avaliação implica na responsabilização individual dos sujeitos.

Essa administração pelo olhar de todos parece uma espécie de *Big Brother*, o lugar onde se dá o jogo da *(dis)simulação*, pois é preciso ser o “vigilante” e ao mesmo tempo o que vai garantir a gestão “sem lacunas”. É também um certo *panoptismo* que acontece, já que, da forma como se constroem essas relações, levando em conta os 12 princípios da gestão “sem lacunas”, os modos de avaliação, etc., não é tão necessário um controle externo, sendo o lugar do poder hierárquico invisibilizado. É o panóptico da vigilância de cada um por todos e de todos por cada um.

A eficácia de um discurso como esse a fim de sustentar a “nova ordem” de como se organizam as relações de trabalho é devida em grande parte à descentralização, de modo que não se tem o poder visível. Essa é uma característica das grandes corporações e a Petrobras funciona como uma grande corporação. Essa forma de estruturar as relações de trabalho no mundo corporativo, empresarial, ultrapassa esses “limites”, transborda os “muros” da fábrica, das empresas e se adentra no “mundo educacional”¹²⁸, digamos assim. Nas Universidades brasileiras, por exemplo, o discurso da internacionalização é muito

¹²⁷ Ver ORLANDI, E. (2014).

¹²⁸ Essa teoria da administração, digamos assim, está fortemente presente nos cursos de formação, como em instituições como as do Sistema S – Senac, Sesi, Sesc, Senat, Senai, Sebrae, etc., por exemplo. Tanto a gestão como a formação por competências é o que conduz as relações de trabalho e de ensino para o trabalho (são nove instituições de interesse de categorias profissionais). Isso significa apontar para toda uma rede de relações que têm o pressuposto da capacidade revestida de competência afetando a sociedade atual. Agradeço muito à Greciely Cristina da Costa pelas contribuições que me deu para este tema específico da tese, pelos aportes diretos, como este, por exemplo.

forte. Ou, “se nós vamos bem” (seja em que lugar for) é porque “*cada um faz a sua parte*”. Tem uma identificação ideológica com o discurso de que “você pode tudo, mas é culpado por tudo também”, lembrando mais uma vez a semelhança com o funcionamento do discurso da ética protestante conforme vimos no capítulo anterior.

PARTE 3

CAPÍTULO VIII

A RESISTÊNCIA DOS SUJEITOS: APONTAMENTOS...

E se a gente se dissesse que nada tem muita importância, que basta se habituar a fazer os mesmos gestos de uma forma sempre idêntica, aspirando somente à perfeição plácida da máquina? Tentação da morte. Mas a vida se revolta e resiste. O organismo resiste. Algo, no corpo e na cabeça, se fortalece contra a repetição e o nada. A vida: um gesto mais rápido, um braço que pende inoportunamente, um passo mais lento, um sopro de irregularidade, um falso movimento, a “reconstrução”, o “escoamento”, a tática do posto; tudo o que faz com que, nesse irrisório quadrado de resistência contra a eternidade vazia que é o posto de trabalho, haja ainda acontecimentos, mesmo minúsculos, que haja ainda um tempo, mesmo monstruosamente estirado. Esse desajeito, esse deslocamento supérfluo, essa aceleração súbita, essa solda fracassada, essa mão que retoma a vida que se liga. Tudo o que, em cada um dos homens da cadeia, urra silenciosamente: “Eu não sou uma máquina”!

*Robert Linhart, 1978*¹²⁹

O que vimos a partir das análises apresentadas na parte II é o funcionamento do discurso neoliberal, particularmente pelo discurso de gestão empresarial, como parte do discurso da reestruturação produtiva da década de 1990 em diante. Assim, nosso propósito foi nos concentrarmos no estudo do discurso da organização (da posição da empresa - Petrobras), o discurso dominante. Os efeitos e deslocamentos de sentidos possíveis, a partir da posição dos trabalhadores e mesmo da resistência possível diante de um discurso que se apresenta, na evidência, como inovador e democrático, considerando a questão da heterogeneidade da FD para se pensar nos processos de resistência ou num seu anestesiamiento (num plano “micro” ou “macro”) são questões que se colocam para nós.

Assim, neste capítulo final, procuramos ainda explicitar um pouco mais as questões em torno do que estamos chamando de “fragmentação do sujeito trabalhador” considerando a noção de classe. E, como dissemos, retomando Pêcheux (1995), não há dominação sem resistência. O que pretendemos com este capítulo final é traçar também alguns

¹²⁹ R. Linhart, *L'établi*, Paris, ed. de Minuit, 1978, p. 14 *apud* Pêcheux, 1995, p. 307.

apontamentos em torno da questão da resistência desse sujeito que é interpelado por esse discurso empresarial, o qual se mostra como um discurso muito eficaz. Assim, qual é o limite dessa eficácia, onde é que estão os “furos” nesse discurso? Essas perguntas não serão respondidas em toda a sua complexidade, uma vez que demandaria um outro trabalho e também diferentes materiais de análise, ou seja uma expansão do *corpus*. Veremos, com o propósito de trazer certos apontamentos sobre a questão, um material que circula num espaço que não é oficial. São e-mails que trocam entre si os trabalhadores da Petrobras (como deve circular também em várias outras organizações¹³⁰) com instruções de uma “brincadeira” para ser realizada entre os trabalhadores. Trata-se do “*business bingo*”, uma espécie de bingo das palavras e do “*embromation*”, um jogo de composição de “frases de sucesso”. Segundo relatado por um dos trabalhadores, são e-mails que eles trocam entre si antes de ir para as reuniões e “tentar assim driblar o sono nas reuniões”.

1. O DGE-PETROBRAS E O “MODELO FLEXÍVEL”: A DESIDENTIDADE DE CLASSE

O toyotismo (modelo japonês de produção) ou a *acumulação flexível*, conforme é também denominado, é uma forma de produção que, como as outras, produz efeitos em vários aspectos da vida do sujeito trabalhador. Esta relação (forma de produção/cotidiano dos trabalhadores) foi bem demonstrada por Gramsci (2001) em seu texto “Americanismo e Fordismo”, dos seus Cadernos do Cárcere. Os discursos que são produzidos em torno desse “modelo toyotista” ou “modelo flexível” tem como efeito produzir uma contradição entre o pertencimento de classe e o “sentimento” de pertencimento à empresa. Isso se dá pelos modos de individuação do sujeito, conforme vimos, individuando-o de modo que ele “se sinta” parte da empresa, ou mesmo “seja” a empresa. Nesse sentido, é interessante notar que uma parte dos trabalhadores não só não se reconhece enquanto classe, mas quanto ao oposto de sua classe e isso se dá no funcionamento da (*dis*)*simulação* das relações de poder. A noção de classe, de pertencimento de classe é então fortemente afetada por esse discurso.

¹³⁰ No que diz respeito à questão da ética no trabalho com este material (o e-mail), devo dizer que me foi transmitido por um trabalhador da Petrobras que foi quem me relatou sobre essas brincadeiras que circulam no interior da empresa. Mesmo se tratando de uma brincadeira mais geral, que acontece em vários outros espaços institucionais, nos interessa o fato de que ela *circula* ou circulou também na Petrobras.

Gounet (1999) considera que o *toyotismo* é uma resposta à crise do fordismo nos anos 1970, apontando que, em vez do trabalho desqualificado, o operário é levado à polivalência. Não se tem mais a linha individualizada, já que o trabalhador integra uma equipe. Não há mais a produção em massa, para desconhecidos, pois se trabalha um elemento para “satisfazer” a equipe que vem depois da sua na cadeia. Segundo relata, o toyotismo elimina, aparentemente, o trabalho repetitivo, ultra-simplificado, desmotivante e embrutecedor, pois é chegada a hora do enriquecimento profissional, do cliente satisfeito, do controle de qualidade. (GOUNET, 1999, p. 33).

No entanto, o autor mostra que esse novo sistema é inseparável de um contexto institucional, sociopolítico, os quais são peculiares em cada país e, dessa maneira, será necessário constituir um novo contexto que seja favorável a esses novos métodos. É importante que isto não cause uma oposição dos fornecedores, dos poderes públicos, dos consumidores e, muito importante, não cause oposição dos trabalhadores.

Este último é um elemento-chave, pois, como tratamos de uma organização do trabalho, é preciso que os operários aceitem o modelo. Aceitar não significa aderir; é alguma coisa entre a não oposição, o não entrave à instalação do sistema, e a colaboração, em alguns casos até ativa (os dirigentes sindicais do Saturn, por exemplo), motivando o pessoal para a defesa da competitividade da companhia. (GOUNET, 1999, p. 46-47).

Gounet diz que a incorporação de dirigentes sindicais em muitos órgãos de gestão da General Motors teve esse mesmo sentido. Mostra que alguns viam nela uma “democracia econômica¹³¹” que completaria a democracia política existente, já que isso abarca novos valores cheios de promessas, como afirma o autor: “a satisfação do cliente, o trabalho solidário em equipe, o controle da qualidade e o enriquecimento das tarefas.” (Ibidem, 47). É o discurso da humanização das relações de trabalho por parte da empresa.

¹³¹ De certa maneira, há uma “apropriação” do discurso das reivindicações da socialdemocracia europeia que lutou pela implementação de uma democracia econômica paralela à democracia política. Entre os que reivindicavam essa democracia econômica estavam o teórico anarquista Pierre Proudhon e o líder socialdemocrata alemão Eduard Bernstein.

1.1 Sobre a noção de classe e a resistência da posição-sujeito “coletivo”: apontamentos...

As mudanças no modo de produção e reorganização das relações de trabalho a partir do “modelo flexível” trazem questões importantes para se pensar a classe trabalhadora na posição-sujeito “coletivo”. Como pensar então a questão da posição-sujeito de *classe*, de pertencimento de classe nessa nova configuração no/do mundo do trabalho? Trata-se de um processo em que, nas relações de trabalho, a classe trabalhadora ocupa essa posição-sujeito: coletivo. E isso implica em consequências fortes para a própria ideia de trabalho.

A flexibilização do salário leva à máxima individualização¹³² e interfere negativamente na sua negociação coletiva. Para Bihr (1998, p. 92-93), a flexibilidade, mais do que a exigência de fluidez, é um fator de heterogeneização e de cisão do proletariado. Nesse sentido, a flexibilidade do processo de trabalho pede uma organização flexível do trabalho. É preciso que o trabalhador ocupe diferentes postos de trabalho, entenda os diversos tipos de materiais, etc., de modo que a mão de obra deve ser *polivalente* e qualificada. Tem-se, assim, uma nova composição sócio-profissional do proletariado, o que leva também a uma fragmentação das diversas “figuras proletárias”, segundo o autor. Ele conclui que já se pode compreender que todas as transformações dos processos de produção e de consumo resultam num mesmo efeito global que é a fragmentação do proletariado. (Ibidem, p. 99).

Todas essas mudanças no processo e nas relações de trabalho, provenientes da flexibilização, repercutem ainda (negativamente) nas formas de organização sindical, já que trabalham a sua fragmentação, e conforme compreendemos, isso se dá pelos modos de individuação, no processo de constituição do sujeito, que implica também em incidir na posição de classe, fragmentando, diluindo essa posição e enfraquecendo, dessa maneira, as práticas reivindicativas. O que não quer dizer, de nossa perspectiva, que não haja mais resistência. Embora possamos reconhecer, junto com Bihr, esses efeitos todos que atingem a noção de classe, nos diferenciamos dele quando diz que essa “desmassificação” do proletariado constitui uma ameaça à “integridade da consciência de classe”, pois favorece o deslize de parte do proletariado à extrema direita. (Ibidem, p. 103). Não se trata, para nós,

¹³² No sentido comumente utilizado, como individualista.

de um “essencialismo” de classe, pois a “consciência de classe” só pode existir enquanto “posição de classe” em determinada conjuntura. Então, com a reestruturação produtiva, sob as bases do neoliberalismo, os operários, por exemplo, são “convocados” a se organizarem de outras formas (em instituições religiosas, voluntárias, pela própria empresa, etc.), são diferentemente assujeitados, historicamente. Por isso falamos em “posição de classe” e não em “consciência de classe” como algo que já existia (numa certa pureza) e devesse ser “resgatado”.

Dias (1996) afirma que os processos fordista e taylorista nada mais fizeram do que ampliar o processo de desqualificação do trabalho já anteriormente iniciado. Para ele, “o capitalismo que nos anos 30 necessitou do keynesianismo, como conjunto de medidas de contra-tendência, redefine hoje o conjunto das relações classistas.” (Ibidem, p. 70). Assim, ele considera que esta “revolução” científico-tecnológica que vem acontecendo atua na construção de uma nova eficácia capitalista, a partir de técnicas de gestão do capital sobre a força de trabalho. Os trabalhadores são diretamente chamados a se “associarem” ao capital, a “vestir a camisa” da empresa:

O trabalhador de que o capital necessita é aquele que é capaz de dar resposta, pronta e adequada, às situações que possam ocorrer no ato produtivo. Requer-se, portanto, o trabalhador polivalente. Ao mesmo tempo em que leva a desqualificação do trabalhador ao máximo e caracteriza a sua dispensabilidade, esse processo tem a aparência de recuperação e reintegração do saber operário. Tudo isso marcado pela tentativa de tornar desnecessária a atividade sindical na perspectiva classista e, com isso, possibilitar que a hegemonia capitalista nasça na cotidianidade do ato do trabalho. *Ganhar corações e mentes dos trabalhadores significa, portanto, desestruturar-lhes a identidade de classe.* (DIAS, 1996, 70-71, grifos nossos).

Nesse sentido, essa perspectiva do “desaparecimento” das classes, que implica implicitamente num pacto social automático e cotidiano, requer uma resposta que tem a ver com a construção da identidade das classes trabalhadoras, respeitando-se a sua diversidade e conhecendo-se as suas lutas, linguagens e tradições. Para o autor, se a terceirização opera uma desterritorialização do trabalho e a desconstrução das classes trabalhadoras, já que passa pela sua desconcentração, é preciso encarar o desafio que se coloca para as centrais sindicais e para os partidos que são ligados às classes trabalhadoras, o qual consiste em tornar cada ponto de dispersão, um ponto de reconstrução e então, “falar em classes

trabalhadoras (no plural) significa pensar essa diversidade como riqueza constitutiva de uma nova racionalidade possível.” (Ibidem, 71).

Por fim, ressaltamos que não entendemos que haja uma espécie de essencialismo na identidade de classe. Isso seria um problema, pois não existe identidade de classe fora da história, como uma essência do sujeito como se estivesse fora do processo histórico. A identidade se constitui no processo de luta de classes. Quando pensamos nos efeitos do discurso do *sistema flexível* (presente no *DGE-Petrobras*) como a psicologização e a despolitização dos sujeitos, entendemos que isso incide na identidade de classe. Quando falamos em posição de classe, nos apoiamos em Poulantzas (1977), para quem a classe é o efeito das estruturas (econômica, política e ideológica). Esse efeito determinaria a “situação de classe” em determinada conjuntura. Já as “práticas de classe”, que são também efeito das relações de classe, determinam a “posição de classe”. Assim, a noção de “posição” é da ordem do *conjuntural*, já que ela é definida em determinado conflito político, social, sindical, etc. por meio dos partidos, das frentes, dos movimentos, etc. E a noção de “situação” é da ordem do *estrutural* (pode-se dizer que atualmente a classe operária está mais desconcentrada, menos sindicalizada, afetada pela ideologia neoliberal, etc.).

A questão da resistência coletiva e suas formas possíveis e mesmo o reconhecimento político de sua importância (considerando o papel dos sindicatos, partidos, movimentos sociais), pensando na posição-sujeito “coletivo”, é um tema extremamente pertinente para nós, mas que não tratamos aqui em sua complexidade. Esses elementos breves que trazemos importam no sentido de uma demarcação para localizar a discussão que fazemos em torno da resistência.

Para Bihr (1998) é preciso dar uma nova dinâmica ascendente para a luta de classes e isso deve levar em conta os desafios percebidos e vivenciados pelos trabalhadores no cotidiano, a fim de que haja possibilidade de “remobilizar” os trabalhadores. O autor pensa essa questão a partir do papel que pode cumprir as organizações de classe. Desse modo, enfatizamos que os problemas cotidianos dos trabalhadores devem ser considerados para se pensar a resistência para além da crítica ideológica à relação Capital-Trabalho. Nesse sentido, Certeau (1996) afirma que existe uma “rede de antidisciplina” quando pensa e analisa os padrões de consumo da população (mesmo havendo uma massificação de representações veiculadas pela mídia, as pessoas se valem de diferentes maneiras para o

“uso” dos produtos). Isso nos interessa para compreender a resistência num plano mais micro ou mais cotidiano, se assim podemos dizer. Isso não está descolado da questão da resistência como ação coletiva organizada, pois pode, inclusive, favorecer esse modo de resistência.

Certeau (1996), a partir de sua teoria das práticas cotidianas, faz uma crítica da análise do poder disciplinar de Foucault e considera impossível reduzir os funcionamentos de uma sociedade a um tipo dominante de procedimentos. Assim, sob “o monoteísmo aparente a que se poderia comparar o privilégio que garantiram para si mesmos os dispositivos panópticos, sobreviveria um *“politeísmo” de práticas disseminadas*, dominadas mas não apagadas pela carreira triunfal de uma entre elas”. (Ibidem, p. 115). Essas práticas disseminadas resistem ao poder de algum modo. Interessa, então, compreender como uma sociedade inteira não se reduz à rede da “vigilância”, embora esta esteja por toda a parte. Seguindo o autor, nos perguntamos também quais seriam as “maneiras de fazer” que formam a contrapartida dos “dominados” dos processos mudos que organizam a ordenação sócio-política? (Ibidem, p. 41). Ele vai falar numa certa reapropriação dos espaços organizados pelas técnicas da produção sócio-cultural.

Nesse sentido, pensamos que existe uma relação a ser investigada entre o que entendemos como “posição de classe” e a resistência em suas diferentes formas, de maneira que a resistência praticada, ainda que num nível mais cotidiano, pode ajudar a determinar as “posições de classe” em determinada conjuntura. A prática do jogo do “*business bingo*” e do “*embromation*” pode ser entendida como uma forma de resistência cotidiana coletiva do sujeito do discurso, em determinada conjuntura.

2. HUMOR E RESISTÊNCIA: O “*BUSINESS BINGO*” E O “*EMBROMATION*”

Nosso interesse em trazer esse material que é o jogo do “*business bingo*” e do “*embromation*” consiste em buscar apreender esses outros efeitos da interpelação que se dá por meio desse discurso de gestão empresarial nos modos de individuação dos sujeitos. Isto é, o que pode significar a brincadeira, o jogo, o humor com respeito a esse funcionamento discursivo do *DGE* que se mostra como eficaz? Para isso é importante considerar o modo como acontece esse jogo e por onde e como circula.

Como dissemos, trata-se de e-mails que circulam entre os trabalhadores da Petrobras com instruções de uma brincadeira para ser realizada entre eles. Essa brincadeira tem duas versões. Na primeira, no “*business bingo*”, as pessoas que vão às reuniões recebem uma cartela de bingo, com as palavras mais usadas pelos gerentes, e vão marcando nas cartelas conforme vão sendo ditas. O primeiro a preencher a cartela faz o bingo. A segunda versão, o “*embromation*”, é uma tabela com várias linhas e quatro colunas. Cada célula com uma palavra. Você pode compor qualquer “frase de sucesso” em reuniões pegando uma palavra de cada coluna em qualquer linha.

Reproduzimos abaixo os dizeres do e-mail:

Como participar “daquelas” reuniões chatas se divertindo
[título do e-mail]

PARTE I – INTRODUÇÃO

DRIBLANDO O SONO EM REUNIÕES ONDE SUA PRESENÇA NÃO SERVE PARA NADA, E VOCÊ NÃO VÊ A HORA DO COFFEE BREAK CHEGAR PARA VOCÊ AVANÇAR NAS MIGALHAS DE BISCOITOS E CAFÉ...

Você dorme durante as reuniões de trabalho?
Sente um tédio imenso durante os aprontos, seminários e colóquios?
Aqui um método eficaz para combater esse problema:

BUSINESS BINGO

Imprima o quadro que segue abaixo antes de começar a reunião, apronto, conferência, etc. E sempre que ouvir a palavra ou expressão contida numa das casas, marque a mesma com um (x). Quando completar uma linha, coluna ou diagonal grite “BINGO”!

Sinergia	Mentalidade	Agregar	Responsabilidade	E-mail
Feed Back	Clientes	Benefício	Parceiros	Estratégia
Sistema	Rendimento	Pró-ativo	Padronização	Custos
Otimização	Foco	Liderança	A nível de	Recursos
Resultados	Paradigma	Projeto	Implementação	Integrar

Tabela 11 – Jogo “Business Bingo”

Testemunho de jogadores satisfeitos:

- “A reunião só tinha começado há 5 minutos quando ganhei!”;
- “A minha capacidade para escutar aumentou muito desde que comecei a jogar o *Business Bingo*”;¹³³
- “A atmosfera da última reunião com o comandante foi muito tensa porque 14 pessoas estavam à espera de preencher a 5ª casa”;
- “O operações ficou surpreso ao ouvir oito pessoas gritando “BINGO”, pela 3ª vez numa hora”;
- “Agora, vou a todas as reuniões da minha organização, mesmo que não me convoquem.”

¹³³ É interessante notar neste “testemunho” que ao dizer “a minha *capacidade* para escutar aumentou (...)”, mesmo sendo irônico, está marcado um retorno/reconhecimento do discurso de gestão empresarial.

PARTE II – O GOLPE DE MESTRE

COMO IMPRESSIONAR NAS REUNIÕES QUE REQUEREM SUA PARTICIPAÇÃO ATIVA, PORÉM NINGUÉM VAI PRESTAR MESMO MUITA ATENÇÃO NO QUE VOCÊ VAI FALAR.

COMO FALAR MUITO SEM DIZER NADA

A tabela abaixo permite a composição de dez mil sentenças: Basta combinar, em sequência, uma frase da primeira coluna, com uma da segunda, da terceira e da quarta (seguindo a mesma linha, ou “pulando” de uma para outra).

O resultado sempre será uma sentença correta, mas sem nenhum conteúdo.

Experimente na próxima reunião e impressione o seu chefe!

EMBROMATION

Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4
Caros colegas,	a execução deste projeto	nos obriga à análise	das nossas opções de desenvolvimento futuro.
Por outro lado,	a complexidade dos estudos efetuados	cumprir um papel essencial na formulação	das nossas metas operacionais e administrativas.
Não podemos esquecer que	a atual estrutura de organização	auxilia a preparação e a estruturação	das atitudes e das atribuições do comando.
Do mesmo modo,	o novo modelo estrutural aqui preconizado	Contribui para a correta determinação	Das novas proposições.
A prática mostra que	o desenvolvimento de formas distintas de atuação	assume importantes posições na definição	das opções básicas para o sucesso do programa.
Nunca é demais insistir que	a constante divulgação das informações	facilita a definição	do nosso sistema de formação de pilotos.
A experiência mostra que	a consolidação das estruturas	prejudica a percepção da importância	das condições apropriadas para a elevação operacional.
É fundamental ressaltar que	a análise dos diversos resultados	oferece uma boa oportunidade de verificação	dos índices pretendidos.
O incentivo ao avanço tecnológico, assim como	o início do programa de formação de atitudes	acarreta um processo de reformulação	das formas de ação.
Assim mesmo,	a expansão de nossa atividade	exige precisão e definição	dos conceitos de participação geral.

Tabela 12 – Jogo “Embromation”

Ao fazer uma pesquisa sobre esse “jogo” na internet, pudemos ver que se trata de um texto que circula mais amplamente. Não é exclusivo da Petrobras. Essas instruções do

Business Bingo podem ser encontradas, por exemplo, no *site* de um bacharel em Ciência da Computação, o *site* se chama *Red Rails*¹³⁴. Também encontramos a mesma proposta dessa brincadeira numa revista anarquista, a propósito do discurso político. Ela funciona como um guia onde é apresentado um preâmbulo que diz que o objetivo do jogo é proporcionar “uma ferramenta para facilitar as coisas àqueles cujo ofício, por definição, implica em falar muito e não dizer nada (...)”. O nome é: *Guia de oratória para políticos, burocratas e afins*.¹³⁵ É interessante notar como esse “tipo” de discurso “serve para todos”: para o trabalhador *embromar* o chefe e para o chefe *embromar* o trabalhador, para o líder político, o burocrata *embromar* o seu público, etc. A *embromação* é o modo de funcionar.

Essa consideração é importante inclusive para compreendermos a abrangência e “disseminação” desse discurso de gestão empresarial que, embora estejamos analisando a posição discursiva da Petrobras e como o *DGE*, como um discurso da organização, é produzido nessa posição-sujeito, vemos, seja pela “literatura de gestão” ou como agora, por alguns dos efeitos que produz nos trabalhadores, como a brincadeira, o humor, que circula num espaço que não é oficial, que se trata de um discurso que não se limita ao mundo empresarial.

Quando pensamos na formulação desses jogos com a língua, retomamos a afirmação de Gadet (1981) em seu texto “*Tricher la langue*”, de que se deve pensar a língua como comportando em seu princípio mesmo um espaço de jogo. É interessante retomar, conforme a autora (1983, *Langue Blanche e Langue Rouge*), que Barthes¹³⁶ tem uma concepção da literatura como um “trapacear a língua”. E esta bela fórmula, diz Gadet, que faz o que diz, tem o inconveniente de deixar entender que a atividade de “trapacear” é de uma outra ordem do que aquela de “jogar o jogo”. Ela afirma: « (...) tricher, c'est ne pas

¹³⁴ <http://www.redrails.com.br/2009/02/bussiness-bingo-e-technical-embromation/> Acesso em 01/12/2013.

¹³⁵ Vejamos um trecho da apresentação: “(...) Depois de analisarmos incontáveis horas de gravações em parlamentos, conselhos, fóruns, atos solenes, encontros, simpósios, conferências, debates, comícios e reuniões, produto do mais apurado estudo computadorizado, obteve-se o quadro anexo que se usa do seguinte modo: inicia-se com a primeira expressão das que aparecem na coluna 1 e logo passa-se a qualquer frase da coluna 2, para prosseguir com qualquer das que integram a coluna 3, e terminar o parágrafo com uma frase da coluna 4; volta-se então a outra frase da coluna 1, e repete-se o processo seguindo a ordem das colunas. Este método permite 14.641 combinações distintas, proporcionando um arsenal discursivo apto para todos os momentos e ocasiões. Este guia destina-se principalmente a empresários, burocratas sindicais, políticos em campanha eleitoral e oradores em serviço nas festividades patrióticas ou religiosas. Portanto, já não há pretexto para deixar de pronunciar o discurso demagógico, altissonante e nada comprometedor que é o sonho de todo o tribuno institucional!....” Retirado de *Létralivre – Revista de cultura libertária, arte e literatura*, Ano 9, nº 40, 2004, p. 24-25.

¹³⁶ BARTHES, Roland. 1977- Leçon Seuil.

respecter la règle, passer ailleurs, enfreindre, donc d'une certaine manière sortir de la règle ». (Ibidem, p. 30). Seria algo como “sair da regra”, mas “brincando com a regra”. A língua é assim o espaço de regras atravessado por falhas, e é justamente esse espaço que permite o jogo de significações no discurso. Gadet (1981) ainda coloca se esse espaço de jogo não seria ele mesmo o produto de uma regra, mas uma dimensão de cada regra. Para ela, a relação entre liberdade e restrição existe, mas não se joga entre dois níveis linguísticos. A relação está na ideia mesma de jogo, entre o sistema da língua e o jogo que ele permite. E conclui retomando outra fórmula de Barthes: “surpreender a linguagem” o que seria uma curiosa inversão da posição de domínio, conforme Gadet.

Tratar dessas caracterizações significa considerar a língua na ordem do discurso, como já vimos, isto é, não a língua como um objeto em si mesma, mas como uma materialidade significativa que permite a compreensão da materialidade do discurso, de modo que a ideia de “jogo” implica na concepção da língua como sua condição mesma de existência, de falhas, de equívocos, de resistências e esquecimentos. Para Ferreira (2000), a AD com sua diferente concepção sobre a linguagem, “recorta seu objeto teórico distinguindo-se da linguística imanente e de seu objeto precípua (a língua em si e por si mesma). Para o analista de discurso a língua *não é objeto, mas pressuposto* para analisar a materialidade do discurso” (Ibidem, p. 37). A noção de língua é redefinida de modo a descentrá-la e remetê-la a outra ordem: a ordem do discurso.

Para Orlandi (2007b, p. 67) as teorias da sintaxe, na linguística, são um modo de dar conta da organização da língua, podendo-se reconhecer, na sintaxe, um lugar de acesso à “ordem” da língua. Sendo então um efeito da ordem significativa, é dessa maneira que a sintaxe interessa ao analista de discurso, conforme a autora. O que nos interessa aqui é justamente compreender como esses jogos, do “*embromation*” particularmente, em que a sintaxe permite o jogo em que qualquer combinação vale, produz sentido. O que acontece no discurso? O que permite essas inúmeras possibilidades de combinação? Considerando a ordem do discurso há um esvaziamento de sentidos ou uma saturação de sentidos? Para nós trata-se do funcionamento da “língua de algodão”, na qual “se diz tudo para não dizer nada”, conforme veremos no tópico a seguir.

Pêcheux (1994) afirma que a teoria sintática tem a ver com “uma *materialidade específica de natureza formal* (...), mas simultaneamente, esta materialidade *resiste do*

interior às evidências da lógica, seja ela dita “natural” ou ‘matemática’.” (Ibidem, p. 16). Para o autor, a materialidade da sintaxe é de fato o objeto possível de um cálculo, mas ao mesmo tempo escapa disso, pois o deslize, a falha e a ambiguidade são constitutivos da língua, e é onde a questão do sentido surge do interior da sintaxe. E, retomando a formulação de Canguilhem de que o sentido é “relação a” (“*o homem pode jogar com o sentido, desviá-lo, simulá-lo, mentir, armar uma cilada*”, CANGUILHEM 1990, p. 16-17, *apud* PÊCHEUX, 1994, p. 16), aponta que “se o homem é assim capaz de jogar sobre o sentido, é porque, por essência, a própria língua encobre esse “jogo”, quer dizer o impulso metafórico interno da discursividade, pelo qual a língua se inscreve na história”. (Ibidem, p. 62). A língua é concebida, assim, como um sistema sintático intrinsecamente passível de jogo.

Gadet (2011) em seu artigo junto com Pêcheux, intitulado *A Língua Inatingível* afirma que é sempre a palavra que é considerada o principal ponto no que diz respeito à criatividade e a liberdade na língua e a sintaxe, no senso comum, é considerada um fator de rigidez, de limite. Mas a autora ressalta que isso vem de um entendimento da sintaxe considerada como um conjunto de regras imperativas, para línguas de ordem fixa (o francês, por exemplo). Trata-se de uma consequência de uma reconstrução imaginária da sintaxe. Portanto, quebrar essas regras, é posicionar-se fora da língua. E adiante ela diz: “jogar com a língua é uma questão de análise sintática”. (Ibidem, p. 101). “A sintaxe é a base da criatividade histórica. (...) As regras da língua devem ser vistas como intrinsecamente possibilitadoras dos jogos ideológicos e das latitudes discursivas”. (Ibidem, p. 102).

Para nós, pensar sintaticamente esses enunciados do “*embromation*” em diferentes combinações leva a compreendermos o quê? O que o sujeito está fazendo com a língua nessa brincadeira? O que acontece no nível do discurso? Do processo discursivo? Já que jogar com as regras não é o mesmo que seguir as regras de um jogo (Ibidem, p. 103). No caso, aqui, joga com as regras seguindo as regras, mas cinicamente. O que significa essa possibilidade que a própria língua dá quando consideramos o que já afirmamos acima retomando Gadet e Pêcheux (2004), que as línguas naturais são capazes de política e que as marcas sintáticas são capazes de deslocamentos, transgressões e reorganizações?

Gadet e Pêcheux (Ibidem, p. 105) buscaram questionar a posição estratégica do mestre da língua que tenta controlar os enunciados por meio de seu processo de enunciação. E justamente contra o narcisismo da comunicação bem-sucedida é que os autores afirmaram o valor político e histórico da falha. Pensamos, nesse caminho, que a própria existência dessa brincadeira com as palavras e, sobretudo com o jogo sintático das sequências, na Petrobras, nas reuniões com os chefes e etc. é um ponto em que falha esse discurso de gestão empresarial que se leva a sério de certa maneira a partir da posição-sujeito da empresa, mas é ridicularizado ao ser mobilizado da forma como é, nessa brincadeira, nesses joguinhos. Em suma, é dizer que esse discurso é um puro “blá-blá-blá”. Nesse sentido, esses jogos do “*business bingo*” e do “*embromation*” podem ser compreendidos também como uma prática discursiva de *(dis)simulação* em que funciona a ironia.

Diante do que temos aqui, podemos dizer que se atinge a *forma* do discurso do outro, do discurso da organização, por meio desses joguinhos. O efeito de sentido é de que os burocráticos, os líderes estão falando “qualquer coisa” e então há essa “resposta” em forma de tabelinhas de jogos e nesse sentido é que se atinge a *forma* do discurso da organização, ironicamente, para demonstrar que se trata de um puro “blá-blá-blá”. Não se atinge, no entanto, o nó que permite que esse discurso seja, de certa maneira, eficaz.

2.1 O DGE no neoliberalismo: língua de madeira, de vento ou de algodão?

O “*business bingo*” é bem ilustrativo dessa avalanche de palavras “em moda” no neoliberalismo: *feed back*, clientes, pró-ativo, liderança, responsabilidade, parceiros, foco, etc. como bem pudemos ver ao longo de nossas análises na parte II desta tese. Nesse sentido, nos perguntamos se não estaríamos assim diante de uma “nova” língua de madeira, a do neoliberalismo? Os mesmos que acusaram os líderes dos movimentos de esquerda de usarem a língua de madeira para se protegerem não estariam agora, eles mesmos, usando também uma língua de madeira que serve ao poder de plantão?

O jogo do “*embromation*” que joga com o jogo da sintaxe, permitindo essas diversas combinações dotadas de sentido seria uma atestação dessa língua de madeira do neoliberalismo?

Lecerle (2004, p. 200) diz que a “língua de madeira” é bem conhecida, é uma expressão polêmica, segundo ele, que serve em geral para designar a língua do outro, a língua do adversário. Nesse sentido, lembramos que “a língua de madeira socialista é uma língua fóbica, construída para fazer fracassar de antemão qualquer contradição e se proteger ao falar das massas, do interior de uma estátua de mármore”. (Gadet e Pêcheux, 2004, p. 24). Estes autores dizem, sobretudo, que o capitalismo contemporâneo compreendeu que tinha interesse em “quebrar as estátuas”. E então é preferível uma dominação mais sutil, que reforça as marcas pelo jogo interno de sua diferença, pelo êxito publicitário da linguagem comercial e política, isto é, a “língua de vento”, a qual permite à classe no poder exercer sua maestria, sem mestre aparente, não servindo nem mesmo a seu mestre. “O imperialismo fala hoje uma língua de ferro, mas aprendeu a torná-la tão ligeira quanto o vento”. (Ibidem, p. 24).

Para Lecerle, justamente para se contrapor ao que foi entendido como a “língua de madeira” (os estereótipos e a repetição da linguagem dos políticos que se escondiam atrás de formulações prontas, usada pelos líderes do movimento operário em declínio) o discurso político burguês prefere a “língua de algodão” (“*la langue de coton*”), que também é estereotipada e repetitiva como a outra. Para ele, a “língua de algodão” permite uma “mundialização do *non-sens*”. Ele retoma a definição de “língua de algodão” de Huyghe¹³⁷ que a define como a língua que tem resposta para tudo porque ela não enuncia nada. É uma língua de poder, consensual por excelência. Mas o autor se interessa mesmo é pela descrição linguística que Marie-Dominique Perrot¹³⁸ faz dessa língua em seu artigo “*Mondialisation du non-sens*” (2002). Ela analisa uma brochura da ONU, publicada em 2000 em Genebra: *Um mundo melhor para todos*.

Então, retomando essa autora, Lecerle aponta que a língua do consenso não é transparente. Ela tem uma materialidade e uma especificidade. Pensando nas características semânticas, elas concernem à construção do consenso segundo o princípio: “nenhum sentido, nenhuma vagueza” (“*nul sens, nulle vague*”). Daí a sensação de perda de sentido e a prevalência de bons sentimentos, segundo o autor, pois, quem, de fato, iria encontrar a falha com a perspectiva de um “mundo melhor para todos”? Quem poderia, seriamente,

¹³⁷ F.-R. Huyghe, *La Langue de coton*, Paris, Laffont, 1991.

¹³⁸ M.-D. Perrot, “Mondialisation du non-sens”, dans *Recherches*, n° 20, Paris, La Découverte / MAUSS, 2002, p.204-21.

declarar oposição aos direitos humanos, à paz ou elogiar a pobreza? Essas perguntas são colocadas por Lecercle (Ibidem, p. 201) como algo óbvio, mas muito geral: o léxico do consenso apaga, ou seja, ignora deliberadamente os problemas econômicos, sociais e políticos, ao mesmo tempo que promete resolvê-los. E sobre a própria forma da linguagem do consenso, o autor fala que a ideologia do consenso é também veiculada por marcadores gramaticais: o primeiro é o apagamento (*l'effacement*); o segundo é o pressuposto (*presupposé*); o terceiro é a tautologia (*tautologie*); o quarto é a metáfora (*metaphore*); o quinto é a vagueza (*le vague*).

C'est du langage qu'il s'agit. Les mots creux, les formules stéréotypées, le vocabulaire indigent ou formaté du parler mondial portent atteinte à la richesse et à la complexité du réel, drapent les problématiques dans un voile d'indifférence. Forme et contenu s'annulent l'une l'autre. Cette atteinte au langage comme créateur et véhicule du sens menace la fragile faculté des hommes à vivre en société. (PERROT 2002, p. 220, *apud* LECERCLE, 2004, p. 202).

Mas tudo isso, todas essas línguas: de madeira, de vento, de algodão tendem, na verdade, a apagar a materialidade da língua numa “falaciosa transparência da lógica e no arbitrário mistificado da ‘loucura’”, para lembrar os dizeres de Gadet e Pêcheux (2004, p. 117) e que brilhantemente concluem que:

Liberar o *nonsense* e suportar sua irrupção no pensamento, não é ceder a uma reivindicação em favor dos “direitos da poesia”, é responder a uma profunda necessidade política do movimento revolucionário e da reflexão marxista: o último remédio, talvez, contra a estupidez. (Ibidem).

Então, podemos dizer que esses jogos com as palavras que trouxemos aqui, que ridicularizam e parece não (se) levar a sério, fazem revelar a existência desse funcionamento da “língua de algodão”. De um modo geral, considerando o que vimos no discurso de gestão empresarial na/da Petrobras, nas análises anteriores, a questão da harmonia, do consenso propriamente dito, das equipes, da responsabilidade, enfim, do modo como apareceram marcam também o funcionamento dessa “língua de algodão”. Isso nos ajuda mais uma vez a compreender como as línguas naturais são capazes de política. A língua de algodão caracterizaria, assim, o funcionamento paradoxal de que ao mesmo tempo em que se tem um esvaziamento de sentidos, se tem uma saturação de sentidos. É

tudo e nada ao mesmo tempo na maleabilidade da língua, do discurso, do algodão, que é macio, que absorve e é usado tanto para anestesiá-lo como para tapar o ouvido, é o acessório indispensável da maquiagem, ele protege e suaviza, conforme descreve Huyghe (1991).

2.2 Pensando a resistência no cotidiano...

A resistência pode se dar em diversos graus, aspectos, etc. e esses jogos do “business bingo” e “embromation” podem ser compreendidos como um ponto de fuga possível para os sujeitos se relacionarem com o discurso dominante. Não há mudança na identificação, eles estão na mesma formação discursiva, mas distanciando-se do saber dominante (n) dela, de certa forma cinicamente, dissimuladamente, pela brincadeira.

Lagazzi (1988, p. 13) retomando Clastres (1978)¹³⁹ afirma que se o poder político não é uma necessidade inerente à natureza humana, em troca ele é uma necessidade inerente à vida social das sociedades de Estado, de modo que não se pode pensar o social sem o político e, conseqüentemente, sem o poder, conforme a autora. Existem relações hierarquizadas e autoritárias de comando-obediência que estão presentes nas mais diversas situações e diferentes contextos sociais, as quais levam “as pessoas a se relacionarem dentro de uma esfera de tensão, permeada por direitos e deveres, responsabilidades, cobranças e justificativas”. (Ibidem, p. 21). Tem-se, assim, um *juridismo* inscrito nas relações pessoais.

A linguagem é lugar de poder e de tensão, mas ela também nos oferece recursos para jogar com esse poder e essa tensão. O poder procura, no entanto, eliminar as possibilidades que a linguagem nos dá para fugir ao controle que ele quer absoluto. Daí as constantes buscas por uma língua cada vez mais perfeita, mais transparente, na qual o sujeito encontre cada vez menor espaço para se colocar, para resistir. Eliminar a ambiguidade, o equívoco, a polissemia, o lugar do “possível”, do desejo. (Ibidem, p. 26).

E justamente o que nos interessa enquanto analista de discurso é trabalhar com a ambiguidade, o equívoco, a polissemia, considerando que existe o desejo do sujeito. Entendemos que esse *juridismo* que permeia as relações do sujeito-de-direito, de que trata

¹³⁹ CLASTRES, P. A sociedade contra o Estado. Rio de Janeiro: Editora Francisco Alves, 1978.

Lagazzi está presente nesse funcionamento do jogo do “*business bingo*” e “*embromation*”. É um dos modos como os sujeitos se inscrevem no cotidiano (do trabalho no caso), através das possibilidades que a língua permite, frente a seus direitos e deveres. Existe algo como um “fazer dizer” nesses jogos como uma prática de um discurso dominante que tem implicações no cotidiano e, conforme Lagazzi (ibidem, p. 74) essa prática se torna possível através da hierarquia de poder que organiza essas relações. E justamente o tom humorístico, de não levar a sério essa prática, ao mesmo tempo em que se a pratica é algo da ordem da resistência do sujeito, ainda que isso possa não impactar a constituição desse discurso. Nas análises feitas por Lagazzi (ibidem) o juridismo se explicitou já na *desintagmatização linguística*, sem que se faça necessário chegar até a *desintagmatização discursiva*, conforme a autora (p. 89). Ela diz ainda, retomando Courtine (1982), que não foi preciso atingir o nível do enunciado, já que “a tensão que caracteriza o juridismo se evidenciou já no *nível da formulação*”. (LAGAZZI, 1988, p. 89). Para ela, foram as condições de produção o elemento mais significativo para as análises. No caso em que estamos analisando aqui, dos jogos, podemos dizer que esse funcionamento atinge a forma e não a constituição, não as propriedades do discurso. O que significa atingir só a forma e não a propriedade nesse caso? A prática do jogo é uma forma de resistência que não desloca a dominação. Mas é uma forma de resistência que é ou foi mais ignorada pelo marxismo.

Existe uma coerção que se faz constitutiva para o sujeito, nas sociedades de Estado (sujeito-de-direito) e por isso não se pode pensar o cotidiano (do trabalho inclusive) sem considerar esse juridismo que rege as relações e conseqüentemente as tensões imputadas por ele, que marca a linguagem, conforme Lagazzi (ibidem). Interessou-nos ver aqui o modo de inscrição desse sujeito na linguagem, pelo humor, que é também uma forma de lidar com a tensão.

Considerando que a resistência é um primado da luta de classes: não há dominação sem resistência (PÊCHEUX, [1978] 1995) e retomando os dizeres que trouxemos na epígrafe deste capítulo: de que a vida é um gesto mais rápido, é um braço pendido inoportunamente, é um passinho mais lento, é um falso movimento... todos esses acontecimentos minúsculos ou mesmo supérfluos, mas que nos fazem lembrar que não somos uma máquina, podem ser a falha que possibilita um outro sentido, um novo sentido. É da *possibilidade* que falamos. O que fizemos aqui foi mostrar que o humor, da forma

como foi produzido nesse processo discursivo é algo da ordem de uma resistência, ainda que num plano “micro”, em outras palavras, cotidiana. Para Lagazzi (1988, p. 97) “o sujeito encontra, na linguagem, os recursos para lidar com o poder, para redistribuir a tensão que o embate entre direitos e deveres, responsabilidades, cobranças e justificativas coloca”. Há toda uma questão a ser explorada sobre como o humor está presente nessas relações de resistência. Os jogos do “*business bingo*” e “*embromation*”, por exemplo, seriam um modo de resistência cínica, (dis)simulada? Parece-nos que sim, mas enfim, várias questões podem ser postas evidentemente, sendo nosso propósito aqui o de simplesmente apontar essas possibilidades para se pensar a questão da resistência, lembrando mais uma vez que o foco desse trabalho foi analisar um certo discurso dominante.

2.3 A (dis)simulação na circulação do discurso

Para pensar a questão da circulação desse discurso, retomamos Orlandi (2001) sobre os três momentos de produção do sentido, ou as três instâncias do discurso, sendo: o nível da constituição, o nível da formulação e o nível da circulação, como vimos no capítulo V. E justamente, no caso dos jogos do “*business bingo*” e “*embromation*”, a força está na circulação, no modo como e no momento que circulam esses dizeres. O impacto maior está aí nessa circulação. Por que circula dessa maneira? É um pouco a ideia de *retroalimentação* (ou *feedback*) que é disseminada o tempo todo, a “necessidade” da influência mútua que vimos nas análises das “competências”. Nesse sentido, o cinismo, a (dis)simulação está na circulação desses dizeres presentes nos jogos com a linguagem. Embora possamos apontar para a questão da crença, no sentido de que quem pratica esses jogos é porque não acredita naquilo tudo que enuncia o *DGE*, vale dizer que isso não impede que se constitua, se formule e circule esse discurso (pelos jogos). Trabalha-se com os efeitos do *discurso de gestão empresarial*. Nesse sentido, não interessa aqui a questão da adesão ao discurso, da identificação ou não ao *DGE*, se assim podemos dizer. Da posição da empresa, por exemplo, não importa se o líder ou gerente ou multiplicador acredita individualmente no discurso que propaga. O importante é que faça circular esse discurso. A ênfase está no “fazer circular”.

3. RESISTÊNCIAS: O SUJEITO OUSA RESISTIR...

Pêcheux, a respeito do famoso artigo de Althusser sobre os Aparelhos Ideológicos de Estado, afirma que considerar a ideologia do ponto de vista das “relações de reprodução” implica necessariamente em também considerá-la do ponto de vista da *resistência* à reprodução, isto é, “da perspectiva de uma multiplicidade de resistências e revoltas heterogêneas que se entocam na ideologia dominante, ameaçando-a constantemente”. (PÊCHEUX e GADET, 2011, p. 96-97)¹⁴⁰. Nesse sentido, ele considera as ideologias dominadas como uma série de efeitos ideológicos, os quais emergem da dominação, trabalhando contra ela, a partir das lacunas e falhas no seio dessa própria dominação. (Ibidem).

A expressão “luta de deslocamento ideológica”, conforme Pêcheux ([1983] 2011), trata justamente dos choques, dos conflitos provenientes da reprodução/transformação das relações de classe. Esses choques questionam a definição e fronteira do “discurso político”, segundo Pêcheux, pois se dá nos processos, por meio dos quais o domínio (na forma da exploração) capitalista se reproduz, adaptando-se, transformando-se, reorganizando-se, porque “reprodução” nunca significou “repetição do mesmo”. (Ibidem, p. 114-115). É preciso, nesse sentido, compreender que os processos de reprodução ideológicos devem ser tratados como espaço de *resistência múltipla*. “Um local no qual surge o imprevisível contínuo, porque cada ritual ideológico continuamente se depara com rejeições e atos falhos de todos os tipos, que interrompem a perpetuação das reproduções”. (Ibidem). A formulação *reprodução/transformação* traz a marca da contradição de classes que a constitui.

Com isso, queremos dizer, junto com Pêcheux ([1978] 1995), que a realização do assujeitamento “perfeito” é impossível. Não há ritual sem falhas. A epígrafe deste capítulo ilustra bem o que é afirmado nessas linhas acima, considerando especificamente a resistência no interior do processo de trabalho que é imposto pelo modo de produção capitalista.

¹⁴⁰ “*La langue introuvable*”. Canadian Journal of Political and Social Theory. Vol.15, nºs 1, 2 e 3. Montreal: Concordia University, 1991. Entrevista traduzida do inglês. In: ORLANDI, Eni P.. Análise de Discurso. Textos selecionados por Eni Puccinelli Orlandi. Campinas: Pontes, 2011.

Feita essa demarcação teórica e política acerca da resistência, trazemos algumas outras questões para concluir (sempre provisoriamente) essa reflexão.

3.1 Existe uma “margem de liberdade” para o sujeito?

Como vimos no capítulo II, Haroche (1992), ao abordar a noção de forma-sujeito de Pêcheux questiona se a autonomia como ilusão que constitui a forma-sujeito do sujeito-de-direito implica que toda autonomia seria sempre uma ilusão? Para ela, não se contornaria assim a questão do sujeito e é na psicanálise que ela busca um ponto de apoio para pensar essa autonomia do sujeito. O que pode ser designado como “margem de autonomia” não é facilmente contornável, segundo a autora, podendo aparecer de diversas formas: ora sob a forma de uma crítica aqui, ora de uma resistência ali, e mais além de uma revolta. (Ibidem, p. 208). Ela relembra que Freud não afasta completamente a ideia de autonomia. “Ele nota, com efeito, que um certo grau de narcisismo persiste sempre no eu e que o humor que lhe estaria ligado contém um elemento libertador, marca de uma relativa autonomia do sujeito”. (Ibidem, p. 209).

Falar em resistência é falar do sujeito e a noção de sujeito é justamente o lugar de articulação da relação entre linguística, psicanálise e a teoria do discurso, retomando o que diz Paul Henry¹⁴¹. E, como ele afirma, para falar do sujeito, é preciso falar de um sujeito histórico e não há ser, não há sujeito sem linguagem. Essa questão dos modos e possibilidades de resistência do sujeito é, sem dúvida, muito complexa e mesmo polêmica. Fazemos esses apontamentos (apenas apontamentos) em torno dessa questão a partir de uma posição discursiva, que leva em conta a história e o político. Há todo um caminho a ser ainda mais explorado em torno dessa questão, trabalhando essa articulação de teorias. Na psicanálise, Lacan fala em margem de liberdade do sujeito, por exemplo. De nossa parte, nos deteremos nessa perspectiva discursiva-política, considerando o que Pêcheux (2006) afirma acerca da interpretação como uma questão de ética e política: uma questão de responsabilidade.

¹⁴¹ Entrevista ao Jornal da UNICAMP. Campinas, 16 de dezembro de 2013 a 31 de dezembro de 2013 – ANO 2013 – Nº 587. Disponível em: <http://www.unicamp.br/unicamp/ju/587/o-discurso-nao-funciona-de-modo-isolado> Acesso em 01/12/2015.

Nesse sentido, para Pêcheux ([1978] 1995), o fato de considerar o lapso e o ato “falho” nas falhas da interpelação ideológica não implica que o inconsciente seja a fonte da ideologia dominada. A “ordem do inconsciente não coincide com a da ideologia, o recalcado não se identifica nem com o assujeitamento nem com a repressão, mas isso não significa que a ideologia deva ser pensada sem referência ao registro inconsciente”. (Ibidem, p. 301). O lapso ou o ato falho não seriam assim as bases históricas de constituição das ideologias dominadas. E afirma: “a condição real de sua disjunção em relação à ideologia dominante se encontra na luta de classes como **contradição histórica motriz** (um se divide em dois) e não em um mundo unificado pelo poder de um mestre”. (Ibidem, p. 301, grifos nossos).

Considerando que há derivas, deslocamentos e que todo discurso marca *a possibilidade* de uma desestruturação-reestruturação das redes e trajetos, Pêcheux afirma que:

Todo discurso é o índice potencial de uma agitação nas filiações sócio-históricas de identificação, na medida em que ele constitui ao mesmo tempo um efeito dessas filiações e um trabalho (mais ou menos consciente, deliberado, construído ou não, mas de todo modo atravessado pelas determinações inconscientes) de deslocamento no seu espaço. (PÊCHEUX, 2006, p. 56)

O que o discurso potencialmente agita? Justamente essas filiações sócio-históricas de identificação. Nesse sentido, podemos dizer que “o discurso é *feito e trabalho, trabalho e feito*. Captura e deslocamento, filiação e militância.” (FONSECA, 2012, p. 272) Trata-se de um duplo estatuto, conforme Fonseca, que merece ser aprofundado nos estudos da discursividade, no sentido de compreender a transformação não como sendo única e exclusivamente vista como um efeito ou resultado de uma falha, de um acidente ou do desenvolvimento inexorável das forças produtivas.

Com isso, podemos pensar o sujeito em relação ao interdiscurso e, conforme afirma Orlandi (2012b) não há transparência na relação sujeito/sentido. O que existe é um atravessamento. “Se, na psicanálise se diz que *somos falados pelo inconsciente*, na análise de discurso, como considero, *somos falados pela ideologia*, no funcionamento do interdiscurso.” (Ibidem, p. 14) Há o real da língua e há o real da história e se trata de diferentes tipos de real.

Assim, o discurso é também o efeito de relações contraditórias e justamente por isso é que ele é trabalho sobre o discurso, que ele é deslocamento de sentidos, uma vez que a contradição é constitutiva dos “agentes-sujeitos”. Nessa via, segundo Althusser (1978), “os indivíduos humanos, ou seja, sociais, são *ativos* na história (...) mas (...) não são sujeitos ‘livres’ e ‘constituintes’ no sentido filosófico do termo. (...) Os agentes-sujeitos só são ativos *na* história sob a determinação das relações de produção e reprodução, e em suas formas.” (Ibidem, p. 67). É sob determinada *forma de existência*, ou seja, é na posição-sujeito trabalhador-colaborador-da-Petrobras que ele pode ser *ativo* na produção/reprodução/transformação dessa posição, desse discurso.

Então, o que queremos enfatizar é que a falha é o que *possibilita* a resistência. Os “furos”, as falhas, as incompletudes que existem sempre nos processos discursivos ou mesmo os apagamentos são indícios para se compreender os pontos de resistência (ORLANDI, 2012a). É interessante notar, como traz a autora, que no discurso “oficial” do capitalismo a palavra “resistência” é usada para situações idealizadas, heroicas. A sua preocupação consiste em interrogar como os que estão submetidos ao processo de alienação “se subtraem, ou são subtraídos, pela falha, ao apagamento de seu eu social, e de alguma forma se objetivam em suas relações. Resistem?” (Ibidem, p. 227). Para ela é preciso considerar as condições que reproduzem as *formas de resistência* (que têm sua materialidade e sua historicidade) que se dão na conjuntura histórica do neocapitalismo, sob a ideologia da mundialização.

Para Silva Sobrinho (2007) uma vez que o discurso é potencialmente um índice de agitação nas filiações sócio-históricas de identificação, ele entende que a interpelação-identificação é uma produção das práticas dos sujeitos, de maneira que “os sujeitos que produzem discursos e que são também efeito do discurso, fazem história, especificamente, nos processos em que se identificam, se contra-identificam e se desidentificam da forma-sujeito”. (Ibidem, p.68).

A reflexão sobre as modalidades de identificação no discurso – a identificação com o discurso (da classe) dominante, a contra-identificação, a desidentificação – feita na Análise de Discurso a partir de Pêcheux (1995) contribui para compreender os processos de resistência-revolta-revolução, a interpelação do sujeito pela ideologia dominante e as possibilidades de rupturas. Nesse sentido, Beck e Esteves (2012) discutem sobre o

funcionamento especular da Ideologia relacionando-o com as três modalidades de funcionamento subjetivo propostas por Pêcheux. Os autores abordam as formas de inscrição dos sujeitos nas formações discursivas e, apesar de certo esquematismo, assumido pelos autores, eles afirmam que:

para além de uma topologia com distintas posições (proximidade/distância frente ao Sujeito), há uma movência em jogo nas modalidades tratadas acima: deslocamento vetorial de aproximação (bom sujeito); de extrapolação (superidentificação); deslocamento vetorial de afastamento limitado (mau sujeito); deslocamento imaginário (falsa desidentificação) e deslocamento radical (desidentificação). (BECK e ESTEVES, 2012, p. 158)

Os autores buscaram avançar na teoria do funcionamento especular das modalidades propostas por Pêcheux cotejando com as modalidades formuladas por Žižek, cujo autor faz uma abordagem psicanalítica das práticas ideológicas.

Em outra ocasião, acerca da questão da militância, abordamos as modalidades discursivas do funcionamento subjetivo e as práticas de resistência-revolta-revolução, considerando que há um caráter processual nesta relação, entendendo que o processual é contraditório (CESTARI e NOGUEIRA, 2015)¹⁴². Isto significa considerar o conceito marxista de *luta de classes*, compreendido, como deve ser, em toda sua complexidade, uma vez que a luta de classes atravessa o modo de produção em seu conjunto e se desenvolve no cotidiano, como afirma Dias (2012) retomando Basaglia, “nas mais diversas formas da família, da escola, das relações de trabalho, etc., nas *instituições da violência (...)*” (DIAS, 2012, p. 108).

Buscando concluir essa nossa reflexão, retomamos o que dissemos no capítulo II, acerca da interpretação: para Pêcheux “o discurso, na sua dupla materialidade (da língua e da história), foi, desde o início, uma aposta teórica contra os postulados da psicologia social e do humanismo teórico, e uma aposta política contra o reformismo.” (ZOPPI-FONTANA, 2009, p. 143). Segundo Zoppi-Fontana, foi a partir do encontro paradoxal do real da língua e do real da história que Pêcheux pôde pensar teoricamente o que faz laço social, o que

¹⁴² Para tratar da resistência, também pensada como aposta considerando as noções de encontro (Althusser) e acontecimento (Pêcheux) me baseio num artigo escrito por mim e por Mariana Cestari intitulado *Análise de Discurso e Militância Política*. 2015. (No prelo).

produz subjetividades no coletivo e as formas sociais da individualidade nas práticas discursivas e políticas.

3.2 A resistência pensada também como *aposta*

Pensando então na aposta para também pensar a resistência em suas formas possíveis (outras), retomamos Bensaïd ([1996] 2000) que vai falar da política da aposta em seu texto *Trabalhar para a Incerteza*. Para ele, “nem a Providência, nem a História, nem a Ciência poderão constituir o derradeiro tribunal e aliviar-nos do peso da responsabilidade humana.” (Ibidem, p. 75). O autor retoma Pascal, que dizia que é preciso apostar porque todos “embarcamos” e afirma que *o empenho militante toma a forma da aposta*, de maneira que a recusa em apostar, seja pela indiferença cética ou pelo orgulho dogmático, seria ainda uma forma de aposta.

Pascal opunha aos que servindo a Deus o encontraram, os que “vivem sem o buscar nem o ter encontrado” e, finalmente, os que “se empenham em procurá-lo, sem o ter encontrado”. Estes últimos são os primeiros abarcados pela aposta que os liberta da obsessão da certeza. “Trabalhamos para a incerteza”, dizia Santo Agostinho. E Pascal acrescentava: “Quando se trabalha para o amanhã e para o incerto, age-se com razão.” A obrigação de apostar ilustra a condição do homem moderno. (BENSAÏD, [1996] 2000, p. 75-76).

Não se trata, nessa via, de certeza absoluta, dogmática, doutrinária, mas sim de ação e, por isso, de aposta. A mudança da aposta da graça para a ação política não quer dizer, banalmente, que se tem dúvidas, mas experimenta-se “uma certeza prática que se mantém sempre consciente de uma possibilidade contrária” (Ibidem, p. 76). A aposta nesse sentido é a consagração de uma energia absoluta às convicções que são, sem dúvida, relativas, sem garantia do resultado. Porém, “ao contrário e oposto à crença, o engajamento político, a aposta razoável (estratégica) sobre o futuro histórico, tem sempre a sua parte irreduzível de erro e de risco dado que ‘todo o jogador aposta com certeza para ganhar com incerteza’”. Assim, mudar o mundo é ainda interpretá-lo. (Ibidem). Aposta que, em nossa perspectiva, a Análise de Discurso coloca as suas fichas.

No sentido de “escutar politicamente o assujeitamento”, como reivindicou Pêcheux ([1979] 2011), considerando as suas diferentes formas históricas, é preciso buscar

compreender não só o seu modo de domínio e “eficácia”, mas também as falhas do ritual, os bloqueios da ordem ideológica. Para tratar das (im)possibilidades do “sujeito político”, como aquele da “tomada de consciência” e das “lições da experiência” costuma-se recorrer à autocrítica de Pêcheux ([1978] 1995) que fala do sujeito pleno identificado na interpelação da Ideologia dominante burguesa e o tendencialmente simétrico sujeito da prática política do proletariado, quando o autor compreende que se apoiara em uma “*exterioridade radical da teoria marxista-leninista*” e em uma espécie de “*pedagogia da ruptura das identificações imaginárias em que o sujeito se encontra*”. (Ibidem, p. 299). Pensamos que o tom implacável da autocrítica de Pêcheux, bastante conhecido, não apaga dois pontos incontornáveis para a compreensão do processo resistência-revolta-revolução: “é preciso ‘ousar se revoltar’” e “é preciso ‘ousar pensar por si mesmo’”. (PÊCHEUX, [1975] 1995, p. 304). A questão da ação política não desaparece com o desaparecimento do “homem sujeito da história” (ALTHUSSER, 1978, p. 30). É válido fazer esta retomada de Althusser, já que uma leitura mecanicista poderia apagar a questão da ação política. Não estamos “livres” da tomada de posição no que diz respeito à ação política (CESTARI e NOGUEIRA, 2015).

Estamos pensando essa questão da resistência possível considerando as noções de acontecimento (Pêcheux), encontro (Althusser, sobre o materialismo do encontro), fazendo um diálogo com a política da aposta. Assim:

(...) reconhecer o contingente no acontecimento de discurso, suas diversas possibilidades de vir-a-ser-outro, abre um espaço produtivo para as práticas de resistência. É justamente nesses possíveis contingentes que constituem o próprio do real sócio-histórico (hoje e sempre) que “está la materia real de la toma de partido, la chance de un militante” [De Ípola, 2007, p. 204], enfim, a prática política. (ZOPPI-FONTANA, 2009, p. 143)

Assim, “se não há Sentido da história (um Fim que a transcenda, de suas origens até seu término), pode haver sentido *na* história, porque este sentido nasce de um encontro efetivo e efetivamente feliz ou catastrófico, que é, também *sentido*.” (ALTHUSSER, [1982] 2005, p. 30). E acrescentaríamos: sentido(s) em luta. É assim que compreendemos que o contingente no acontecimento de discurso abre sempre a possibilidade para a prática da resistência (também coletiva), já que não deixa de conter um convite à ação política, à

abertura para que o irrealizado forme novos sentidos, para que o invisível torne-se visível, o ausente se faça presente, considerando essas questões concernentes à revolução (estenderíamos à resistência e à revolta) no confronto do real ao imaginário (PÊCHEUX, [1982] 1990). Para o “último Althusser”, como é conhecido por seu texto sobre o materialismo do encontro, o esboço de uma teoria da conjuntura como unidade de múltiplas determinações é um ponto importante. Conforme Bensaïd (2001), as noções de encontro e conjuntura servem então para pensar não somente a realidade da história, mas a da política e sua articulação com a luta. Seria o retorno da relação entre política e história em Althusser, conforme o autor.

A luta está ocorrendo o tempo todo, subordinada à relação de forças e tem sua historicidade. Os encontros subjetivos que formam laço, projetam coletivos, não são pontuais, acidentais ou apartados de uma *rede de memória* das lutas dos dominados na história em confronto com memórias dominantes. Há as redes, há as filiações. Os discursos na prática política atualizam uma memória daqueles que o precederam. Portanto, pensamos a duração desses encontros subjetivos, seu perdurar sempre em movimento em diferentes conjunturas da luta de classes, como *aposta* na efetividade da prática política de transformação, sem com isso apagar o caráter contingente de sua origem. (CESTARI e NOGUEIRA, 2015). Assim, Bensaïd ([1996] 2000), ao tratar da revolução conceitual de Marx, diz que tanto na história como na economia, “já não se trata de calcular trajetórias, mas de localizar um campo de possibilidades efetivas, em que uma ganhará atualidade com o acontecimento.” (Ibidem, p. 69).

A imprevisibilidade (não garantia) não é da luta, mas dos seus resultados. A luta, o conflito, o confronto sempre acontecem. Nesse sentido, não abandonamos a categoria da *necessidade histórica* para a *luta*, como parece ser o que se passa no *materialismo do encontro* althusseriano. Consideramos que a necessidade e a contingência relacionam-se com o possível, de modo que a possibilidade real é a explicação da necessidade relativa. (BENSAÏD, 1999). De modo que, considerando esta possibilidade real do encontro, é preciso apostar na sua duração, é preciso ser parte do encontro, aproveitar as chances da história. Esta nossa reflexão toca certamente nos velhos debates acerca da consciência na relação com a inconsciência nas tomadas de posição dos sujeitos e nas práticas políticas (organizadas) na história. Nos inserimos nesses debates, com estas nossas posições iniciais,

considerando a complexidade do tema e, conseqüentemente, as questões que seguem abertas. (CESTARI e NOGUEIRA, 2015).

Pêcheux ([1969] 2011) discute o papel dos pesquisadores na relação com o materialismo histórico e afirma que é preciso possibilitar a intervenção no próprio campo do conhecimento experimental, daqueles que estão “na situação de poder contribuir com o desenvolvimento do materialismo histórico como ciência, ainda que eles estejam frequentemente em posições práticas que lhe correspondem.” (Ibidem, p. 201). Ele está se referindo aos trabalhadores proletários (operário qualificado) de uma fração de trabalhadores da pequena burguesia, conforme ele exemplifica, mostrando que eles ocupam uma posição em que lhes é interditado o acesso a conhecimentos científicos reais (os quais poderiam lhes assegurar sua própria reprodução, transformação e crescimento), de modo que eles estão “cortados” da formação científica, da qual são simples *aplicadores conscientes ou inconscientes*. E então ele conclui:

[...] É, no entanto, a unidade de sua prática e da teoria do materialismo histórico que deve ser progressivamente instituída. E, bem evidentemente, esta unidade requer não somente transformações pedagógicas, mas também uma **luta política de modo direto**. (PÊCHEUX, [1969] 2011, p. 201, grifo nosso).

Luta política de modo direto porque a aposta é de ter um encontro duradouro, que tenha *pega* e está aí a chance, a possibilidade, não como sujeito da história, mas como sujeito na história e, na contemporaneidade, na história da luta de classes.

Ainda que nossos apontamentos sobre a questão da resistência tenham se concentrado em mostrá-la e pensá-la a partir das suas formas mais pulverizadas, enfatizamos, uma vez mais, para encerrar, que a resistência coletiva deve ser considerada e também trabalhada, como as lutas sindicais reivindicativas, os movimentos em defesa da soberania, os partidos políticos de esquerda, etc. Em determinado sentido, a resistência contra essa forma de dominação que se sustenta também no discurso de gestão empresarial, no neoliberalismo, na mundialização, também se expressou de forma coletiva e organizada. O *DGE*, ao silenciar a questão da exploração do trabalho, funciona para impedir, para anestesiar esse tipo de resistência coletiva, organizada. Nesse sentido, sua suposta eficácia está em que tudo é “psicológico” (o discurso psicologista). Ou seja, se psicologiza a própria existência humana. Esse

discurso da “responsabilidade” que funciona construindo subjetividades tornou-se hegemônico, de modo que o que fica posto com isso é que “estar no mundo” hoje, é estar como um “administrador”, um “empreendedor” (de si mesmo inclusive). Tudo pode ser gerido, administrado, segundo essa perspectiva. E não se trata somente de uma construção de subjetividades o “estar no mundo”. E, justamente, é perverso porque não se pode nada fora da “subjetividade”. Há um apagamento de outras possibilidades de relações, já que tudo se reduz à “gestão”. Estamos dizendo que as formas, as práticas de resistência coletiva, organizada (como greves, paralisações, ocupações, marchas, passeatas, assembleias, etc.) nos interessam sobremaneira, mas não foi neste trabalho de pesquisa que nos concentramos nisso. Certamente um *gesto* como o de uma greve, que pode produzir laço social tem muito a dizer sobre a resistência. A resistência pensada também como aposta, como vimos acima. Esperamos que esse nosso trabalho, que se concentrou num certo discurso dominante, possa fazer escutar algo mais sobre seu funcionamento considerando que a resistência se dá, nem antes, nem depois, mas o tempo todo, já que a contradição é condição de funcionamento das relações no capitalismo. Mais uma vez: ouvir o assujeitamento, politicamente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Se o patrão não vai com duas loas
O que faz falta
Se o fascista conspira na sombra
O que faz falta
O que faz falta é avisar a malta
O que faz falta
O que faz falta é dar poder à malta
O que faz falta

Zeca Afonso

Nosso propósito foi o de buscar compreender o discurso das e nas relações de trabalho a partir da posição discursiva de uma empresa brasileira que tem um significado histórico de destaque no Brasil: a Petrobras. Portanto, o cruzamento de discursos que se produz em torno das relações de trabalho e do nacionalismo e brasilidade que marcam fortemente o discurso da Petrobras foi importante para nós. Esse cruzamento de discursos nos levou a falar de uma formação discursiva neoliberal, ou seja, a falar de certos aspectos do discurso neoliberal. Agora, a nossa tentativa de dar um fecho a este texto, ou efeito de fecho, acaba por mostrar, na verdade, o inacabado, o incompleto, o que nos estimula sempre a seguir mais e mais no trabalho da (e com a) interpretação. Em meio à dispersão, opacidade e incompletude constitutivas de todo texto e levando em conta toda essa relação visceral com as palavras, própria da escrita de um trabalho em análise de discurso, damos um fecho.

Esse movimento todo com a escrita e que a escrita faz movimentar é constitutivo dela. A questão que se põe no início do trabalho de pesquisa vai mudando ao longo da análise, se refazendo e dando lugar a outras questões. Esse trabalho de deslocamento da e na posição-sujeito analista é fundamental num trabalho de pesquisa e é, para nós, um “resultado” extremamente significativo. O fecho é só um “fecho” mesmo, pois implica no apontamento para o desenvolvimento das questões em aberto, das possibilidades e necessidade de análises outras.

Optamos por um modo bastante disperso e livre de construir o texto, partindo das análises dos materiais que constituem o *corpus* para depois, então, localizá-las no fio do texto e do discurso, que é também construído no modo como resolvemos agrupar e

apresentar as análises. Isso trouxe certas dificuldades, mas também foi mais um modo de se relacionar com o objeto de pesquisa que tem implicações na própria compreensão desse objeto. O que queremos dizer é que também esse trabalho de organização da escrita, se assim podemos dizer, faz parte da análise de um modo geral.

Nesse trabalho de pesquisa pudemos identificar mais centralmente que estamos diante do funcionamento do discurso neoliberal, a partir do discurso *das, nas e sobre as* relações de trabalho, a partir de materiais de comunicação institucional da empresa. Nesse sentido, o que pudemos ver acerca dos modos de individuação do sujeito, dizem respeito à compreensão de certos elementos que constituem o *sujeito contemporâneo*, dadas as condições sócio-históricas de produção do discurso na atual conjuntura.

Não é casual, não é “à toa” todo esse investimento nesse *discurso de gestão empresarial* para “ganhar corações e mentes” dos trabalhadores. Isso é parte da luta de classes que atravessa a formação social dada. O que está em questão, pensando nas relações de forças, é a manutenção do sistema capitalista e para isso ele precisa ser (re)significado, (re)dito. Analisar a posição discursiva da Petrobras nessa conjuntura, a partir dessas condições de produção sócio-históricas do discurso permitiu-nos compreender como se realiza esse funcionamento discursivo e permitiu-nos compreender a configuração de uma formação discursiva neoliberal que é praticada na contemporaneidade. Quando compreendemos que a forma histórica do sujeito na Idade Média não é a mesma forma histórica do sujeito no capitalismo, levamos em conta que tanto a estrutura quanto o funcionamento, tanto da ideologia quanto do inconsciente, certamente sofrem deslocamentos. Então, vemos que, no debate sobre o real da história, da língua, do inconsciente, o capitalismo não cessa de se reescrever. Essa é a condição de sua existência e permanência. E essa é toda uma questão a ser investigada na intersecção desses domínios de conhecimento que, acreditamos, há muitas coisas a serem compreendidas aí.

Os *discursos sobre* as relações de trabalho, dependendo da posição em que são produzidos, constituem também um modo de reescrever o capitalismo para que ele continue (re)significando. Eles ecoam (nos) e constituem os discursos de redefinição das relações de trabalho.

Tomar o discurso da Petrobras foi bastante interessante pela particularidade que tem essa empresa no Brasil. Nesse sentido, consideramos necessário compreender essa

passagem de uma coisa a outra, isto é, esse caminho que vai do nacionalismo independentista à mundialização, à internacionalização de uma estatal que se tornou uma empresa de origem brasileira multinacional. A análise do movimento de sentidos na materialidade do próprio logotipo da empresa, além de algumas propagandas que tomaram nosso interesse a partir das nossas questões, nos permitiu essa compreensão pelo viés discursivo. Assim, o nacionalismo e a *brasilidade* (des)marcam a marca Petrobras. Aí se produz o equívoco; aí estamos diante do ponto em que a língua toca a história.

Nessa passagem de uma coisa a outra, que podemos representar pelas palavras: *Brasil – brasileiros – sua*, ou seja, passa-se do Estado para a sociedade e da sociedade para o indivíduo, enfatizamos que a análise das propagandas são importantes para vermos como um discurso é “solidário” com o outro, pois funciona, no discurso publicitário, o imaginário de uma Petrobras empreendedora e moderna, uma empresa forte, a *verde-amarela* que deu certo. A brasileira que deu certo. E numa empresa moderna e empreendedora, *todos* são importantes, *cada um faz a sua parte*. Isso é mostrado também pela imagem do sujeito petroleiro (trabalhador) presente nas propagandas. Assim, o discurso das propagandas, que é mais amplamente difundido, está também sustentando o discurso de gestão empresarial (*DGE*) que é praticado internamente na empresa: cada trabalhador é um colaborador e a Petrobras “é nossa!”. A “solidariedade” de um discurso com o outro está justamente aí, no fato de que o trabalhador pode aderir a esse discurso de gestão, uma vez que a Petrobras “é nossa!”, então, ser um colaborador de algo que é nosso, é mais sedutor, digamos assim. Nesse sentido, a constituição do nosso *corpus* que se definiu como os materiais de *comunicação institucional* da Petrobras, considerando a sua abrangência (mais interno ou mais externo, mas tratando-se sempre de comunicação institucional) é o que nos permitiu analisar a posição discursiva da Petrobras.

O funcionamento discursivo da *(dis)simulação* que procuramos trabalhar aqui, levando em conta a ironia e o cinismo como forma de funcionamento discursivo contemporâneo, pensando nas relações de trabalho, nos ajuda a compreender mais acerca disso que Pêcheux chamou de diferentes formas de assujeitamento, que são constituídas no próprio capitalismo, historicamente. Pensamos que o discurso da harmonia, do consenso, em que o que está em jogo é o silenciamento das diferenças/conflitos entre empresa e trabalhador, característico do discurso das atuais relações de trabalho capitalistas, são bases

para o funcionamento da *(dis)simulação*. Também a força e a direção que tem o discurso da responsabilidade está na constituição dessa *(dis)simulação*, como condição de significação desse discurso atual das relações de trabalho que é identificado como *discurso de gestão empresarial*. Assim, isso que dizemos com as palavras um tanto provocadoras de que *é preciso mudar para que tudo fique como está*, é a dissimulação no poder, no discurso dominante. Por outro lado, vimos, muito inicialmente, que há outras formas de se relacionar com esse discurso dominante, da organização e isso foi apontado nos jogos com as palavras, no último capítulo. São diferentes maneiras de funcionar a *(dis)simulação* no discurso.

Sem dúvida e dada a complexidade desse tema teórico, há muitos pontos em aberto, como por exemplo, a questão em torno do sujeito. Consideramos a dimensão do desejo do sujeito sob o funcionamento da ideologia, fixando-nos em compreender, no sentido de “levar em conta” o desejo do sujeito que envolve seu assentimento no assujeitamento. Está aí a força da interpelação ideológica, mas, novamente dizemos, a complexidade dessa questão não é facilmente resolvida, nem foi nosso propósito aqui resolvê-la. Apenas procuramos pensar nisso tudo a partir de certo lugar, acreditando que isso tem sua contribuição a dar e que o trabalho de pesquisa é, antes de tudo, um trabalho coletivo e colaborativo. Os diferentes pontos de intervenção são necessários. É uma divisão do trabalho, não no sentido de que *cada um faz a sua parte*, mas entendendo que a prática científica e também a prática política é um trabalho coletivo.

Vimos ainda, no que diz respeito à constituição do *DGE-Petrobras*, que existe uma relação de aliança com o discurso da ética protestante e isso não configura um anacronismo, já que estamos diante do modelo toyotista (ou flexível) quando falamos do *DGE-Petrobras*. Procuramos mostrar a relação de sentidos entre esses discursos e como podem funcionar “bem” no capitalismo atual, no neoliberalismo.

O apagamento do político, no lugar próprio ao político, é um traço característico desse discurso de gestão empresarial. O discurso das competências e de suas avaliações, por um sistema panóptico são sustentáculos para o *DGE*. Há consequências desse discurso das competências, quando pensamos a resistência, no sentido de diluí-la, dissolvê-la. Invisibiliza-se o lugar do poder e é como se não houvesse uma organização empresarial, pois *cada um faz a sua parte*. Essa é a racionalidade das relações de trabalho

contemporâneas, que coloca todo o foco no próprio indivíduo, como dissemos, e ainda, o indivíduo não como “um” mas como “um conjunto de competências” e capacidades.

Vale dizer que, o fato de termos chegado a denominar uma formação discursiva, a neoliberal, não quer dizer que se trate da FD como uma maquinaria fechada e homogênea, como insistimos em mostrar ao longo das análises. O “fechamento”, ou melhor, o “efeito de fechamento” que nos permitiu nomear uma formação discursiva aqui, conforme Indursky (2007) foi um efeito compreendido pelo que as análises nos permitiu compreender com o nosso gesto analítico. Este efeito de fechamento é produzido pelo princípio organizador que a teoria propõe que é a ideologia. (Ibidem).

Outra questão que segue com interrogações diz respeito a essa “proliferação discursiva das novidades”. Como vimos, fala-se em *nova racionalidade efficientista*, *nova subjetividade da classe trabalhadora*, *nova economia psíquica*, *novo regime discursivo*, *novo sujeito*, *novo paradigma de pensamento*, etc. de maneira que tem algo em torno do “novo” que se relaciona com a economia, o trabalho, a subjetividade. Quanto à noção de subjetividade, fizemos, no capítulo III uma tentativa de contorná-la a partir do lugar de analista de discurso, trazendo elementos que nos permitem pensar a subjetividade dotada de historicidade. Nesse sentido, ficou a questão que pusemos: as diferentes formas de assujeitamento, engendradas pelo próprio capitalismo, como nos mostra Pêcheux ([1979] 2011), poderiam produzir uma “nova subjetividade”? Sem tirar o nosso interesse por esta questão que provoca inquietações de diversos tipos, podemos dizer que parece haver, nessa “proliferação das novidades”, um efeito do pragmatismo aí funcionando, ou seja, de uma leitura pragmática.

Uma questão relevante que pudemos identificar nesse discurso de gestão empresarial é que temos *cada vez menos* o político e *cada vez mais* a gestão. É fundamentalmente a gestão e o gerir que o discurso evidencia, como um efeito ideológico. Nesse sentido, não podemos deixar de incluir aqui, uma propaganda atual da Petrobras, ou seja, o discurso propagandístico na conjuntura da atual crise política da empresa, que implica numa crise política de governo e isso tem a ver com essa especificidade, essa particularidade da Petrobras.

Então, dada a atual conjuntura política no nosso país, não há como não dizer algumas palavras sobre a crise na Petrobras, que afeta diretamente o poder político no

Brasil. No sentido, inclusive de afirmar esse aspecto da nossa análise que aponta uma diluição, regressão do político para o quesito “gestão”, gostaríamos de apresentar uma transcrição feita por nós de uma propaganda atualíssima da Petrobras, que está sendo veiculada na TV e insiste numa palavra central do seu *slogan* que é “desafio”. A esta palavra é juntada a palavra “superação”. Vejamos:

[**Superação.** Desde o começo a nossa história está repleta dessa palavra. Lá atrás, quando diziam que não existia petróleo no Brasil, a nossa gente mostrou para o mundo que ele existia sim e que era **nosso**. Década após década, desafio após desafio, seguimos em frente. Recentemente, fizemos uma descoberta que surpreendeu o mundo, o pré-sal. **Hoje os desafios são outros.** Por isso estamos **aprimorando a governança e a conformidade da gestão**. Seja qual for o desafio, a nossa melhor resposta será sempre aquela palavra que nos acompanha desde o começo, **superação**. Essa é a Petrobras, ontem, hoje e sempre, **superando desafios, todos eles.**]¹⁴³

É interessante que logo no início as imagens aparecem em preto e branco, envelhecidas, dando lugar em seguida para imagens coloridas e aparece a *Petrobrás* com acento no nome (no tanque de combustível), recuperando esse momento histórico da estatal monopolista. Temos a imagem do sol nascendo, das águas agitadas no mar, mescladas com o ritmo do trabalho intenso dos petroleiros. Imagens de tecnologia, da construção e consolidação da empresa. Faz-se um jogo de imagem com a palavra Petrobras. Aparece primeiro Petróleo Brasileiro e então essas palavras, num movimento de fusão, transformam-se em uma: Petrobras. O efeito é, como vimos, o equívoco de que uma coisa é a outra (Brasil = Petrobras). Depois vem o sol se pondo, dois trabalhadores petroleiros se cumprimentando com as mãos, elevando-as no “estilo”: “é isso aí, trabalho concluído”. Termina com o logo BR Petrobras e o *slogan*: o desafio é a nossa energia. E em seguida o logo e o *slogan* atual do governo federal: “Brasil, pátria educadora”. Vinculado ao Ministério de Minas e Energia. Com isso, enfatizamos que esse nacionalismo, essa brasilidade que marca a história e a marca da Petrobras não é de fato insignificante. Na maior crise da empresa volta o apelo mais enfático para esta sua história.

Dizer que o desafio atual é “aprimorar a governança e a conformidade da gestão” é reduzir todo o problema da corrupção a questões de “governança e conformidade da gestão”, ou seja, mais uma vez, a regressão, redução do político à “gestão”. O que fica por

¹⁴³ Ver: <https://www.youtube.com/watch?v=IYk8rCAOOzQ> Acesso em: 20/03/2015. Destaques nossos.

compreender é o "nós" que fala nessa propaganda: "*nossa história*"; "*nossa gente*"; "*ele [o petróleo] existia sim e era nosso*"; "*seguimos em frente*"; "*fizemos uma descoberta*"; "*estamos aprimorando a governança...*"; "*nossa melhor resposta*". Há o locutor-Petrobras, mas quem são os sujeitos, ou as posições-sujeito que se autorizam nesse dizer? Há um jogo nesse "nós" que a cada vez que é dito pode estar retomando diferentes posições-sujeito.

Dissemos que o que sustenta também a eficácia do *DGE*, no sentido de que ele serve para fazer funcionar uma "nova ordem" da organização das relações de trabalho tem muito a ver com a descentralização, em que o poder é invisibilizado e esta é uma característica das grandes corporações. Dissemos que a Petrobras funciona como uma grande corporação, mas, considerando essa propaganda acima transcrita, pensamos que essa coisa toda de invisibilização do poder no discurso de gestão, em que é invisibilizado o lugar demanda, das reclamações, pode ser diferente no caso de uma corporação como a Petrobras. Considerando a particularidade histórica da Petrobras, no caso da crise atual relacionada ao problema da corrupção, conhecida como "Operação Lava Jato", o peso simbólico-político dessa particularidade implica até em pedido de *impeachment* da presidenta Dilma Rousseff, por alguns setores da sociedade brasileira. Nesse caso o lugar do poder é visibilizado, como se o padrão fosse diretamente o governo.

Por fim, gostaríamos de concluir dizendo que buscamos, de alguma maneira, detectar os momentos de interpretação como tomadas de posição nossa, como efeitos de identificação assumidos, no sentido em que trata Pêcheux (2006, p. 57). Considerando que há o outro, que há o real, estamos assumindo essa responsabilidade com o que escrevemos aqui, essa responsabilidade que, como bem disse Pêcheux, é uma questão de ética e política, não essa "responsabilidade", "responsabilização" própria do discurso neoliberal que, na verdade, desloca a "responsabilidade" para outro lugar em que essa política e ética de que falamos aqui não pode existir.

Das questões que ficam, a resistência do sujeito contemporâneo do mundo do trabalho, pensada em suas formas possíveis, conforme os apontamentos que fizemos no último capítulo, nos estimula muito a seguir investigando e apostando.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, G. **O novo (e precário) mundo do trabalho:** reestruturação produtiva e crise do sindicalismo. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.

_____. **Trabalho e subjetividade:** o metabolismo social da reestruturação produtiva do capital. Marília, 2008. Disponível em: <https://incubadorasocialpuers.files.wordpress.com/2013/12/trabalho-e-subjetividade.pdf> - Acesso em: 01/02/2015

_____. **Trabalho, subjetividade e capitalismo manipulatório:** o novo metabolismo social do trabalho e a precarização do homem que trabalha. *In:* Estudos do Trabalho, Ano V – Número 8, 2011. Disponível em: http://www.estudosdotrabalho.org/4_8%20Artigo%20ALVES.pdf – Acesso em: 01/02/2015

AMARAL, M. V. B. **Discurso e relações de trabalho.** Maceió: EDUFAL, 2005.

_____. **O Averso do Discurso:** análise de práticas discursivas no campo do trabalho. Maceió: Edufal, 2007.

ALTHUSSER, L. **Posições – 1.** Rio de Janeiro: Graal, 1978.

_____. **Ideologia e Aparelhos e Ideológicos de Estado** (Notas para uma investigação). *In:* Žižek, S. (org.) Um Mapa da Ideologia. Tradução: Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996. p. 105-142.

_____. **Sobre a Reprodução.** 2ª edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade no mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 2010.

_____. (1999) **Os Sentidos do Trabalho:** ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 8ª reimpressão. São Paulo: Boitempo Editorial, 2006.

ARENDT, H. **A Condição Humana.** 10ª edição. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004.

ASKOFARÉ, S. Da subjetividade contemporânea. *In:* **A peste**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 165-175, jan./jun. 2009

AUTHIER-REVUZ, J. **Palavras incertas:** as não-coincidências do dizer. Campinas: Editora da Unicamp, 1998.

BALDINI, L. J. S. **Sobre o conceito de fantasia ideológica.** *In:* MARIANI, B.; MEDEIROS, V.; DELA-SILVA, S.. (Org.). Discurso, Arquivo e.... Rio de Janeiro: 7 Letras, 2011, p. 129-140.

- _____. **Discurso e cinismo**. In: MARIANI, B.; MEDEIROS, V.. (Org.). *Discurso e...*. Rio de Janeiro: 7 Letras / Faperj, 2012, v. , p. 103-112.
- BARONAS, R. L.. (org.) **Análise do Discurso**: apontamentos para uma história da noção-conceito de formação discursiva. 2ª ed. S. Carlos: Pedro & João Ed., 2011.
- BECK, M. e ESTEVES, P. M. da S. **O sujeito e seus modos**: identificação, contraidentificação, desidentificação e superidentificação. 2013. No *prelo*.
- BENVENISTE, É. [1966] **Problemas de Linguística Geral I**. 5ª edição, Campinas: Pontes, 2005.
- BENSAÏD, D. **Marx, o Intempestivo**: grandezas e misérias de uma aventura crítica. Tradução de Luiz Cavalcanti de M. Guerra. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.
- _____. [1996]. **Trabalhar para a Incerteza**. In: LÖWY, M. e BENSAÏD, D. *Marxismo, Modernidade e Utopia*. São Paulo: Xamã, 2000.
- _____. **Résistances**: Essai de taupologie générale. Paris: Fayard, 2001.
- BERNARDO, M. H. **Discurso flexível, trabalho duro**: o contraste entre o discurso de gestão empresarial e a vivência dos trabalhadores. Tese de doutorado. Área de concentração: Psicologia Social e do Trabalho. USP, 2006.
- BIHR, A. **A fragmentação do proletariado**. In: *Da Grade Noite à Alternativa: o movimento operário europeu em crise*. São Paulo, Boitempo, 1998. p. 83-104.
- BRANDÃO, H. H. N. **Subjetividade, Argumentação, Polifonia**: a propaganda da Petrobras. São Paulo: Editora da Unesp, 1998.
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e Capital Monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. 3ª edição, Rio de Janeiro, RJ: Editora Guanabara, 1987.
- BRUNEL, S. Qu'est-ce que la mondialisation? In : Revista **Sciences Humaines**, 10 Questions sur la Mondialisation. n° 180S, França, fevereiro de 2007.
- CERTEAU, M. de. **A Invenção do Cotidiano**: artes de fazer. 8ª edição, Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- CESTARI, M. e NOGUEIRA, L. **Análise de Discurso e Militância Política**. 2015. (No *prelo*).
- CHESNAIS, F. **A Mundialização do Capital**. São Paulo, Xamã, 1996.

- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração:** abordagens prescritivas e normativas da administração. 4ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, Makron *Books*, 1993.
- COURTINE, J. Quelques problèmes théoriques et méthodologiques en analyse du discours, à propos du discours communiste adressé aux chrétiens. In : **Langages**, 15e année, n°62, 1981.
- _____. **Análise do Discurso Político:** o discurso comunista endereçado aos cristãos. São Carlos: EdUFSCar, 2009.
- COUTINHO, A. R. **Educação e Trabalho:** uma questão de direitos humanos. In: Educação em Direitos Humanos : Fundamentos Teórico Metodológicos. João Pessoa : Editora Universitária, 2007. p. 373-396.
- DARDOT, P. e LAVAL, C. **La Nouvelle Raison du Monde:** essai sur la société néolibérale. Paris : La Découverte, 2009.
- DELEUZE, G. [1992]. **Post-Scriptum sobre as sociedades de controle.** In: Conversações (1972-1990). São Paulo: Editora 34, 2ª ed., 2010.
- DIAS, E. *et al.* **A ofensiva neoliberal:** reestruturação produtiva e luta de classes. Brasília, Sindicato dos Eletricitários de Brasília, 1996.
- DIAS, E. F. **Revolução passiva e modo de vida:** ensaios sobre as classes subalternas, o capitalismo e a hegemonia. São Paulo: Editora José Luis e Rosa Sundermann, 2012.
- DUCROT, O. [1984] **Esboço de uma Teoria polifônica da Enunciação.** In: O Dizer e o Dito. Campinas: Pontes, 1987.
- FERREIRA, M. C. L. **Da ambiguidade ao equívoco:** a resistência da língua nos limites da sintaxe e do discurso. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2000.
- FONSECA, R. Condições de Produção do Discurso e Formações Discursivas: uma proposta de abordagem da práxis discursiva. In: Revista **Icarahy**, n. 04, out, 2010.
- _____. Os Estudos Históricos e a Análise do Discurso. In: **Leitura**. Maceió. N. 50 pp. 259-287, Jul-Dez 2012.
- FOUCAULT, M. [1971]. **L'ordre du discours.** Paris: Gallimard, 2010.
- GADET, F. **Tricher la Langue.** In : CONEIN, B. Et al. *Matérialités Discursives*. Lille : Presses Universitaires de Lille. 1º vol. 1981.
- _____. Langue blanche et langue rouge. In: **Langage et société**, n°25, 1983. pp. 27-40.
- GADET, F.; PÊCHEUX, M. **A língua inatingível:** O discurso na história da lingüística. Campinas: Pontes, 2004.

- GADET, F. e HAK, T. (orgs.) **Por uma Análise Automática do Discurso**: uma introdução à obra de Michel Pêcheux. Campinas: Editora da Unicamp, 1997.
- GOMES, A. **Petrobrás e a submetrópole Brasil**. In: VV.AA. Uma proposta classista para a reestatização da Petrobrás. São Paulo: Sundermann, 2009. p. 73-82.
- GOUNET, T. **Concorrência Estratégica de Acumulação na Indústria Automobilística**. In: Fordismo e Toyotismo na Civilização do Automóvel. São Paulo: Boitempo, 1999. p. 13-53.
- GRAMSCI, A. **Americanismo e Fordismo**. In: Cadernos do Cárcere, vol. 4. Rio de Janeiro : Civilização Brasileira, 2001.
- GUILBERT, T. L’**“Évidence” du discours neoliberal**: analyse dans la presse écrite. Bellecombe-en-Bauges, França: Éditions du Croquant, 2011.
- GUILHAUMOU, J. e MALDIDIER, D. **Da Enunciação ao Acontecimento Discursivo em Análise de Discurso**. In: Guimarães, E. (org.) História e Sentido na Linguagem, Campinas: Pontes, 1989.
- _____. **Efeitos do arquivo**. A análise do discurso no lado da História. In: Orlandi, E. (org.) Gestos de Leitura – da história no discurso. 2ª ed. Campinas: Editora da Unicamp, 1997. p. 163-188
- GUIMARÃES, E. [1995] **Os Limites do Sentido**: um estudo histórico e enunciativo da linguagem. 2ª ed. Campinas: Pontes, 2002.
- _____. [2002] **Semântica do Acontecimento**: um estudo enunciativo da designação. 2ª ed. Campinas: Pontes, 2005.
- _____. **Domínio Semântico de Determinação**. In: Guimarães & Mollica (orgs.) A Palavra – forma e sentido. Campinas: Pontes; RG Editores, 2007.
- _____. **Análise de Texto**: procedimentos, análises, ensino. Campinas: Editora RG, 2011.
- HAROCHE, C. [1984] **Fazer dizer, querer dizer**. São Paulo: Hucitec, 1992.
- HARVEY, D. **Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 18ª edição, 2009.
- HELLER, A. **Teoría de las necesidades en Marx**. Tradução de J. F. Yvars. Barcelona: Ediciones Península, 2ª ed., 1986.
- HENRY, P. **A Ferramenta Imperfeita**: Língua, Sujeito e Discurso. Campinas: Editora da Unicamp, 1992.

- _____. **A História não Existe?**. Tradução: José Horta Nunes. In: ORLANDI, E. (Org.). Gestos de Leitura. Campinas: Editora da UNICAMP, 1994. p. 29-53.
- _____. **Sentido, Sujeito, Origem**. Apêndice. In: Orlandi, E. (org.) Discurso Fundador: a formação do país e a construção da identidade nacional. 3ª ed. Campinas: Pontes, 2003.
- HOBSBAWM, E. J. [1990]. **Nações e Nacionalismo desde 1780**: programa, mito e realidade. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 5ª ed., 2008.
- INDURSKY, F. **Da Interpelação à Falha no Ritual**: a trajetória teórica da noção de formação discursiva. In : Baronas, R. (org.) Análise do Discurso : apontamentos para uma história da noção-conceito de formação discursiva. São Carlos: Pedro & João Editores, 2007. p. 75-87
- _____. **Formação Discursiva**: essa noção ainda merece que lutemos por ela? In: FERREIRA, M. C. L. e INDURSKY, F. (org.). Análise do discurso no Brasil: mapeando conceitos, confrontando limites. São Carlos: Clara Luz, 2007. p. 173-186
- LAGAZZI, S. **O Desafio de Dizer Não**. Campinas: Pontes, 1988.
- LECERCLE, J.-J. **Une Philosophie Marxiste du Langage**. Actuel Marx, Confrontation. Paris : PUF, Presses Universitaires de France, 2004.
- MALDIDIER, D. **A Inquietação do Discurso**: (re)ler Michel Pêcheux hoje. Tradução: Eni Orlandi. Campinas: Pontes, 2003.
- MALDIDIER, D., NORMAND, C. e ROBIN, R. **Discurso e Ideologia**: bases para uma pesquisa. In: Orlandi, E. (org.) Gestos de Leitura - da história no discurso. Campinas: Editora da Unicamp, 1994.
- MARX, K. **Manuscritos Econômico-Filosóficos**. Tradução, apresentação e notas de Jesus Ranieri. 4ª reimpressão. São Paulo: Boitempo, 2010.
- _____. **Introdução**. In: MARX, K. *Grundrisse*. São Paulo: Boitempo, 2011. p. 37-64
- _____. **O Capital**. Vol. 1. Tomo 1. Apres. de Jacob Gorender. Coord. e rev. de Paul Singer. Trad. de Regis Barbosa e Flávio R. Kothe. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1996.
- MARX, K. e ENGELS, F. **Manifesto do Partido Comunista**. In: MARX, K. e ENGELS, F. *Obras Escolhidas*. Vol. 1. São Paulo: Editora Alfa-Omega, *sem data*. p. 13-47.
- MAZIÈRE, F. **A Análise do Discurso**: história e práticas. Tradução: Marcos Marcionilo. São Paulo: Parábola Editorial, 2007.

- NOGUEIRA, L. **“Integração” e “progresso” em documentos de constituição da ALCA.** Dissertação de Mestrado. Instituto de Estudos da Linguagem – IEL/UNICAMP, Campinas, SP: [s.n.], 2009.
- _____. **O discurso da Petrobras na (re)organização das relações de trabalho.** In: Oliveira, I. e Marchiori, M. (orgs.) Comunicação, Discurso, Organizações. (Série Pensamento e Prática, v. 6). São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2013.
- NUNES, J. H. **Dicionários no Brasil:** análise e história do século XVI ao XIX. Campinas: Pontes; São Paulo: Fapesp; São José do Rio Preto: Faperp, 2006.
- ORLANDI, E. **A Linguagem e seu Funcionamento:** as formas do discurso. São Paulo: Brasiliense, 1983.
- _____. **“Segmentar ou Recortar”.** In: *Linguística: Questões e Controvérsias*, Uberaba: Fiube, 1984(a), p. 9-26.
- _____. **Algumas considerações discursivas sobre a educação indígena.** In: *Em aberto*. Brasília, ano 3, n. 2, abr/jun 1984(b). Disponível em: <http://emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/2193/1462>
- _____. **Ilusões na (da) linguagem.** In: TRONCA, I. Foucault Vivo. Campinas: Pontes, 1987.
- _____. Exterioridade e Ideologia. In: **Caderno de Estudos Lingüísticos 30.** p. 27-33. Campinas: IEL/UNICAMP, 1996.
- _____. **Observatório do Político.** Fórum Lingüístico, Fpolis, n. 1, 1998, p. 73-81.
- _____. **Discurso e Texto:** formulação e circulação dos sentidos. Campinas: Pontes, 2001.
- _____. **Língua e Conhecimento Lingüístico:** para uma História das Ideias no Brasil. São Paulo: Cortez Editora, 2002(a).
- _____. **As Formas do Silêncio:** no movimento dos sentidos. 5ª ed., Campinas: Editora da Unicamp, 2002(b).
- _____. **Vão Surgindo Sentidos.** In: Orlandi, E. (org.) *Discurso Fundador: a formação do país e a construção da identidade nacional.* 3ª ed., Campinas: Pontes, 2003.
- _____. **Análise de Discurso:** princípios e procedimentos. 7ª edição, Campinas: Pontes, 2007(a).
- _____. **Interpretação:** autoria, leitura e efeitos do trabalho simbólico. 5ª ed. Campinas: Pontes, 2007(b).

- _____. **Educação em Direitos Humanos:** um discurso. In: SILVEIRA, R. M. G., et al. *Educação em Direitos Humanos: Fundamentos Teórico Metodológicos*. João Pessoa: Editora Universitária, 2007(c). p. 295-311.
- _____. **Terrorismo:** uma difícil tarefa de definição. In: BARBOSA, J. B. et al. *Léxico e gramática: dos sentidos à construção de significação*. Série Trilhas Linguísticas. n.16. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. p. 99-125.
- _____. Língua e Nação: uma questão e seu quadro de referência teórico. In: **Línguas e Instrumentos Linguísticos 23/24**. Disponível em: <http://www.revistalinguas.com>, 2010.
- _____. **Língua, Comunidade e Relações sociais no espaço digital**. In: DIAS, C. *E-urbano: Sentidos do espaço urbano/digital* [online]. 2011. Disponível em: <http://www.labeurb.unicamp.br/livroEurbano/>
- _____. **Discurso em Análise:** sujeito, sentido, ideologia. Campinas: Pontes, 2012(a).
- _____. **Sentidos em Fuga: efeitos da polissemia e do silêncio**. In: Carroza, G.; Santos, M. e Silva, T. D. (orgs.) *Sujeito, Sociedade, Sentidos*. Campinas: Editora RG, 2012(b). p. 11-28.
- _____. **A materialidade do gesto de interpretação e o discurso eletrônico**. In: Dias, C. *Formas de mobilidade no espaço e-urbano: sentido e materialidade digital* [online]. Série e-urbano. Vol.2, 2013(a), Consultada no Portal Labeurb – <http://www.labeurb.unicamp.br/livroEurbano/>
- _____. **Kátia Flávia: a palavra dança e o mundo roda: Polícia!** In: Guimarães, E. (org.) *Cidade, Linguagem e Tecnologia – 20 Anos de História*. Campinas: LABEURB, 2013(b)
- _____. **Formação ou Capacitação? Duas formas de ligar sociedade e conhecimento**. In: FERREIRA, E.; ORLANDI, E. (orgs.) *Discursos sobre a inclusão*. Niterói: Ed. Intertextos. 2014.
- PAVEAU, M.-A., **Discours et matérialisme**. Quelques points d’articulation entre la pensée althussérienne et l’analyse du discours dite “française”. Contribution au GRM (Groupe de Recherches Matérialistes) 2007. Disponível em: <http://penseedudiscours.hypotheses.org/redactrice/publications>
- _____. O Redemoinho de Palavras. Análise do Discurso, Inconsciente, Real, Alteridade. In: **MATRAGA:** Revista do Programa de Pós-graduação em Letras - UERJ. v. 15. n. 22. Rio de Janeiro: Casa Doze, 2008.
- _____. **« Prélude. La réflexivité est un sport de combat »**, Espaces réflexifs [Carnet de recherche], 1er mars 2013. Disponível em : <http://reflexivites.hypotheses.org/?p=4229>, consultado em 02/04/2015.

- PÊCHEUX, M. **Les Vérités de La Palice** : linguistique, sémantique, philosophie. Paris : Maspero. 1975(a).
- _____. Analyse du Discours: langue et idéologies. In: PÊCHEUX, M.; FUCHS, C.; GRÉSILLON, A.; HENRY, P. (orgs). **Langages 37**. Paris: Larousse, 1975(b).
- _____. Delimitações, Inversões, Deslocamentos. **Cadernos de Estudos Lingüísticos 19. O Discurso e suas análises**. Traduzido por José Horta Nunes. Campinas: UNICAMP, 1980, p. 7-24.
- _____. **Ler o Arquivo Hoje**. Tradução: Maria das Graças Lopes Morin do Amaral. In: Orlandi, E. (Org.). Gestos de Leitura. Campinas: Editora da UNICAMP, 1994. p. 55-66.
- _____. [1975] **Semântica e Discurso**: uma crítica à afirmação do óbvio. 2ª ed., Campinas: Editora da Unicamp, 1995.
- _____. **O mecanismo do (des)conhecimento ideológico**. In: Žižek, S. (org.) Um Mapa da Ideologia. Tradução: Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996. p. 143-152.
- _____. **Análise Automática do Discurso (AAD-69)**. In: Gadet, F. e Hak, T. Por uma análise automática do discurso: uma introdução à obra de Michel Pêcheux. 3ª ed., Campinas: Editora da Unicamp, 1997.
- _____. **O Discurso: estrutura ou acontecimento**. Tradução: Eni P. Orlandi, 4ª ed., Campinas: Pontes, 2006.
- _____. [1969] **As ciências humanas e o momento atual**. In: ORLANDI, Eni P.. *Análise de Discurso*. Textos selecionados por Eni Puccinelli Orlandi. Campinas: Pontes, 2011. p. 175-202
- _____. [1979] **Foi “propaganda” mesmo que você disse?** In: ORLANDI, Eni P.. *Análise de Discurso*. Textos selecionados por Eni Puccinelli Orlandi. Campinas: Pontes, 2011. p. 73-92
- _____. [1983] **Ideologia: Aprisionamento ou Campo Paradoxal?** In: ORLANDI, Eni P.. *Análise de Discurso*. Textos selecionados por Eni Puccinelli Orlandi. Campinas: Pontes, 2011. p. 107-130
- _____. [1984] **Metáfora e interdiscurso**. In: ORLANDI, Eni P.. *Análise de Discurso*. Textos selecionados por Eni Puccinelli Orlandi. Campinas: Pontes, 2011. p. 151-162
- PÊCHEUX, M. e FUCHS, C. Gadet, F. e Hak, T. (orgs.) **Por uma análise automática do discurso**: uma introdução à obra de Michel Pêcheux. 3ª ed., Campinas: Editora da Unicamp, 1997.

- PÊCHEUX, M. e GADET, F. **A Língua Inatingível**. Entrevista. In: ORLANDI, Eni P.. *Análise de Discurso*. Textos selecionados por Eni Puccinelli Orlandi. Campinas: Pontes, 2011.
- PORGE, E. Um sujeito sem subjetividade. Tradução de Viviane Veras. In: **Literal** 12, 2009, p. 145-156.
- POULANTZAS, N. **Las clases sociales en el capitalismo actual**. Madrid: Siglo XXI de España, 1977.
- PRAUN, L. O Paradoxo da Cidadania. In: **Revista Múltiplas Leituras**, v.2, n.2, p. 61-69, jul. /dez. 2009. (<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/ML/article/viewFile/1267/1282>).
- RODRÍGUEZ-ALCALÁ, C. **Ambiência e Linguagem na Produção Simbólica do Espaço Urbano**: a distinção público/privado e a percepção do movimento. [versão não revisada – sem data]. Concedida pela autora.
- SANT'ANNA, S. L. **Introdução: O livro do século**. In: WEBER, M. A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo. São Paulo: Martin Claret, 2004. p. 13-22.
- SILVA, T. D. **Os Manuais da Imprensa no Brasil**: da redação à circulação pública. In: Orlandi, E. (org.) *História das Idéias Linguísticas*: construção do saber metalinguístico e constituição da língua nacional. Campinas: Pontes, 2001.
- SILVA SOBRINHO, H. **Discurso, Velhice e Classes Sociais**: a dinâmica contraditória do dizer agitando as filiações de sentidos na processualidade histórica. Maceió: EDUFAL, 2007.
- SOUZA-E-SILVA, M. e FAÏTA, D. **Linguagem e trabalho**: construção de objetos de análise no Brasil e na França. São Paulo: Cortez, 2002.
- TRAGTENBERG, M. **Administração, poder e ideologia**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 1989.
- _____. **Burocracia e Ideologia**. São Paulo: Editora UNESP, 2ª ed., 2006.
- WEBER, M. **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo**. São Paulo: Martin Claret, 2004.
- ŽIŽEK, S. **Introdução: o espectro da ideologia**. In: Žižek, S. (org.) Um Mapa da Ideologia. Trad. Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996. p. 7-38.
- _____. **Como Marx inventou o sintoma?**. In: Žižek, S. (org.) Um Mapa da Ideologia. Trad. Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996. p. 297-332.

ZOPPI-FONTANA, M. G. **Cidadãos Modernos: Discurso e Representação Política**. Campinas: Editora da Unicamp, 1997.

_____. Acontecimento, Arquivo, Memória: às margens da lei. In: **Leitura** – Revista do Programa de Pós-Graduação em Letras e Linguística, LCV – CHLA-UFAL, n. 30, referente ao período de jul/dez. 2002.

_____. **Arquivo jurídico e exterioridade**. A construção do corpus discursivo e sua descrição/interpretação. In: GUIMARÃES, E.; BRUM DE PAULA, M. R. (org.). *Sentido e Memória*. Santa Maria: UFSM/PONTES. 2005.

Revista *Sciences Humaines*, 10 Questions sur la Mondialisation. n° 180S, França, fevereiro de 2007.

Materiais da Petrobras:

RH em FOCO, ed. 52 – jan/fev – 2002; Notícias, RLAM, 2008;

Informativo Lubnor/Petrobras, 09/04 – n. 11/2010;

Princípios para viver por inteiro sempre - Gestão Sem Lacunas - RPBC (Refinaria Presidente Bernardes – Cubatão)

Petrobras – **Dicionário de Competências** – Sistema Petrobras – abril de 2008.

Páginas da internet:

Site oficial da Petrobras: www.petrobras.com.br

Site www.jblog.com.br

<http://acordocoletivo.org/2009/08/17/gestao-sem-lacunas/>

http://www.sipces.org.br/imprimi_artigo.php?id=18

<http://www.youtube.com/watch?v=7qqgJIL73AA>

<http://www.redrails.com.br/2009/02/bussiness-bingo-e-technical-embromation/>