

UNIVERSIDADE DO VALE DO SAPUCAÍ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA LINGUAGEM

BRUNA GONÇALVES MACHADO

**O DISCURSO DA LIDERANÇA ENTRE CHEFE E LÍDER: SENTIDOS
E SUJEITOS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO.**

Pouso Alegre, MG,

2016

UNIVERSIDADE DO VALE DO SAPUCAÍ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA LINGUAGEM

BRUNA GONÇALVES MACHADO

**O DISCURSO DA LIDERANÇA ENTRE CHEFE E LÍDER: SENTIDOS
E SUJEITOS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciências da Linguagem para obtenção do Título de Mestre em Ciências da Linguagem.

Área de Concentração: Linguagem e Sociedade

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Carolina Padilha Fedatto

Pouso Alegre, MG,

2016

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

MACHADO, Bruna Gonçalves.

O Discurso da Liderança entre Chefe e Líder: Sentidos e Sujeitos nas Relações de Trabalho. UNIVAS- Universidade do Vale do Sapucaí, 2016. 108f.

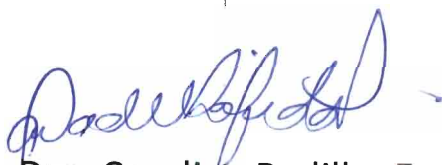
Trabalho de dissertação, (Mestrado) UNIVAS - Universidade do Vale do Sapucaí, curso de Ciências da Linguagem, 2016.

1. Análise de Discurso. 2. Trabalho. 3. Sujeito. 4. Chefe. 5. Líder.

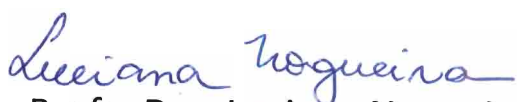
CDD: 410.

CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

Certificamos que a dissertação intitulada "O DISCURSO DE LIDERANÇA ENTRE CHEFE E LÍDER: SENTIDOS E SUJEITOS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO" foi defendida, em 15 de dezembro de 2016, por **BRUNA GONÇALVES MACHADO**, aluna regularmente matriculada no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Linguagem, nível Mestrado, sob o Registro Acadêmico nº 98008616, e aprovada pela Banca Examinadora composta por:



Prof. Dra. Carolina Padilha Fedatto
Universidade do Vale do Sapucaí - UNIVÁS
Orientadora



Prof. Dra. Luciana Nogueira
Universidade do Vale do Sapucaí – UNIVÁS
Examinadora



Prof. Dra. Suzy Maria Lagazzi
Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP
Examinadora

DOCUMENTO VÁLIDO SOMENTE SE NO ORIGINAL

Ao Alex, pelo amor, incentivo e acalanto.

AGRADECIMENTOS

“Até aqui o Senhor nos ajudou” (1 Samuel 7:12). A Deus pela sabedoria concedida, pelo sustento e pela força nos momentos de incerteza, toda honra, glória e louvor.

À minha orientadora Prof^a. Dr^a. Carolina Padilha Fedatto, ou simplesmente Carol, pela condução, tão habilidosa, da minha constituição em pesquisadora. Pelas leituras e releituras, pelas correções sempre precisas e orientações sempre tão enriquecedoras, pela confiança, atenção e carinho que sempre permearam nossos encontros e foram diferenciais durante esse processo. Minha admiração e carinho.

Ao meu esposo Alex, meu maior e principal incentivador, meu amor e minha gratidão. Por todo amor e companheirismo ao longo desse projeto, por ter sido tão presente nas minhas ausências, tão compreensivo nas minhas incertezas e tão generoso em todos os momentos.

À minha mãe pelas orações e palavras de incentivo e ao meu pai, pela companhia constante nas viagens, os lanches, a água... meu respeito, amor e carinho eternos.

Aos meus amigos e colegas de trabalho Bruna, Luiz Otávio, Rafaela e Thaisa por compreenderem, com tanto carinho, minhas ausências, pelo apoio e pelo companheirismo diários. Minha gratidão e afeto.

Agradeço às minhas amigas e irmãs Thais, Janaína, Giselli e Adriana pelo amor, pelas orações, pelas palavras de incentivo e pelo apoio constante nessa caminhada.

À Ellissa e Caroline por me apresentarem o Programa de Pós-Graduação em Ciências da Linguagem e por compartilharem comigo, além de seus livros, seus conhecimentos e suas experiências acadêmicas.

Às professoras Eni Orlandi, Greciely Costa, Joelma Faria, Juliana Cavallari, Maria Onice Payer, Paula Chiaretti e Luciana Nogueira, com as quais tive o prazer de aprender e que de maneira direta e indireta contribuíram para a realização desse trabalho.

Agradeço ao IFSULDEMINAS-*Campus* Machado pelo apoio através do Programa Institucional de Qualificação e pelo incentivo, constante e efetivo, à capacitação de seus servidores.

Ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Linguagem pela oportunidade de realização do curso de mestrado.

E a todos que se fizeram presentes e que, à sua maneira, participaram desse momento meu muito obrigada!

A poesia está guardada nas palavras — é tudo que eu sei.
Meu fado é o de não saber quase tudo.
Sobre o nada eu tenho profundidades.
Não tenho conexões com a realidade.
Poderoso para mim não é aquele que descobre ouro.
Para mim poderoso é aquele que descobre as insignificâncias (do mundo e as nossas).
Por essa pequena sentença me elogiaram de imbecil.
Fiquei emocionado.
Sou fraco para elogios.

Manoel de Barros

RESUMO

MACHADO, B. G. **O discurso da liderança entre chefe e líder: sentidos e sujeitos nas relações de trabalho.** 2016. 106f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Ciências da Linguagem, Universidade do Vale do Sapucaí, Pouso Alegre-MG.

Apresentamos, nesta pesquisa, um estudo sobre os processos de significação e produção de sentidos e sujeitos a partir da relação entre linguagem, discurso e trabalho. Lançando um olhar crítico sobre o tema, buscamos analisar o discurso da liderança em sua historicidade, compreendendo-o no contexto atual das relações de trabalho e seus efeitos na constituição de dois modos de individualizar o sujeito: pela discursividade do *chefe* e pela discursividade do *líder*. Para isso, construímos um dispositivo teórico-analítico que nos possibilitou compreender a produção de sentidos no e pelo discurso da liderança a partir da desnaturalização da evidência que a oposição chefe x líder se esforça em produzir. Nosso *corpus* de pesquisa foi estruturado com diferentes materiais que funcionam, a partir de seus lugares específicos de circulação, como definidores de sentidos do que é ser *chefe* e ser *líder*. Nossas análises apresentam, inicialmente, como essa diferença vai sendo construída e significada em dicionários impressos de épocas distintas até a maneira como se encontram definidas em *sites* de pesquisa no espaço digital atualmente. Ainda nesse espaço, analisamos como essas duas discursividades estão sendo significadas e compartilhadas nas redes sociais e os efeitos dessa forma de circulação nos processos de estabilização dos sentidos e de individualização dos sujeitos. Por fim, examinamos como o discurso da liderança vem pautando o processo de ensino, por meio de materiais destinados à educação básica e de manuais da área de Administração destinados ao ensino superior. A análise nos permitiu compreender que a busca por construir uma oposição de sentidos entre *chefe* e *líder* funciona como um modo de promover o discurso da liderança, difundido como uma ferramenta necessária e inovadora na busca pelo sucesso que, no entanto, carrega um posicionamento discursivo de sustentação e promoção do sistema capitalista sem, necessariamente, deixar de ter sua eficácia na interpelação e individuação do sujeito na atualidade.

Palavras-chave: 1. Análise de discurso; 2. Trabalho; 3. Sujeito; 4. Chefe; 5. Líder.

ABSTRACT

MACHADO, B. G. The speech of leadership among chief and leader: senses and subject in labor relations. 2016. 106p. Thesis. Programa de Pós-Graduação em Ciências da Linguagem, Universidade do Vale do Sapucaí, Pouso Alegre-MG.

We present in this research, a study on the processes of signification and production of meanings and subjects from the relationship between language, speech and work. Casting a critical eye on the theme, we analyze the leadership discourse in its historicity, including it in the current context of labor relations and its effects on the formation of two ways to individualize the subject: by the chief discursivity and by the leader discursivity. For this, we build a theoretical and analytical device that allowed us to understand the production of meanings in and by the leadership discourse from the denaturalization of evidence that the opposition chief x leader strives to produce. Our corpus of research was structured with different materials that work, from their specific places of movement, such as defining meanings of what it is to be a chief and be a leader. Our analyzes show, initially, as this difference is being built and is meant in printed dictionaries of different times until the way they are defined in search sites in the digital space today. Also in the digital space, we analyze how these two discursivities are meant and shared on social networks and the effects of this form of movement in the stabilization process of the meanings and individualization of the subjects. Finally, we examine how the leadership discourse has guided the teaching process, through materials for the basic education and manuals in the field of Business Administration for the higher education. The analysis allowed us to understand that the search for building an opposition of meanings between chief and leader functions as a way to promote the leadership discourse, widespread as a necessary and innovative tool in quest for success, however, carries a discursive positioning of support and promotion of the capitalist system without necessarily fail to have their effectiveness in interpellation and individuation to the subject at present.

Keywords: 1. Discourse Analysis; 2. Work; 3. Subject; 4.Chief; 5. Leader.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO 1 – DOS SENTIDOS E DOS SUJEITOS DO TRABALHO	15
1.1 O Trabalho.....	15
1.2 Trabalho e política: a escravidão	17
1.3 Trabalho e Igreja: a transição	24
1.3.1 Trabalho e Igreja: (I)legalidades.....	28
1.4 Trabalho e capital: a gerência.....	31
1.4.1 Trabalho e capital: a gerência científica e moderna	33
1.4.2 Trabalho e capital: o trabalhador	36
CAPÍTULO 2 – PRESSUPOSTOS TEÓRICOS E METODOLÓGICOS	40
2.1 Língua, discurso, sentido	40
2.1.1 O método e o analista	42
2.1.2 Condições de produção.....	44
2.2 Ideologia	45
2.2.1 Formações ideológicas	47
2.2.2 Formação discursiva	48
2.2.3 Interdiscurso: a memória discursiva	50
2.3 O sujeito.....	52
2.3.1 Formações Imaginárias.....	56
CAPÍTULO 3 - CHEFE E LÍDER: SENTIDOS E SUJEITOS - ANÁLISES	59
3.1 O dicionário	59
3.2 Uma nova forma de escrita das palavras: o espaço digital	67
3.2.1 Da forma para o discurso.....	76
3.2.3 A contradição: armadilhas digitais na busca do sucesso profissional	79
3.2.4 Nem chefe, nem líder: VOCÊ	86
3.3 A institucionalização dos sentidos: o ensino da liderança.....	89
3.3.1 O Líder em Mim: O ensino como o melhor negócio.....	90
3.3.2 O gerente-chefe e o gerente-líder	95
3.3.3 Pessoas e organizações: juntas por um bem maior.....	98
CONSIDERAÇÕES FINAIS	100

INTRODUÇÃO

Podemos de fato fazer uma ideia do todo vendo uma parte, mas nunca chegar ao conhecimento e à [sic] opiniões exatas.

Políbios

A fala de Políbios é um trecho da seguinte analogia que o autor faz entre o corpo de um animal esquartejado e os acontecimentos históricos:

De fato, quem espera, examinando Histórias parciais, adquirir uma visão correta da História em seu conjunto está, segundo me parece, na situação de alguém que, depois de ter visto os membros esparsos de um animal antes vivo e belo, imagina haver contemplado exatamente o próprio animal cheio de energia e na plenitude de sua beleza; se alguém pudesse reconstituir instantaneamente este animal, restaurando-lhe a forma e a graça de criatura viva, e então o mostrasse à mesma pessoa, na minha opinião, esta confessaria prontamente que antes estava muito longe da verdade e se assemelhava mais a alguém que sonhasse. (POLÍBIOS, 1985 *apud* OLIVEIRA, 2012, p.43-44).

Partimos dessa analogia para situarmos o estudo que realizamos a respeito da constituição dos sentidos e sujeitos no discurso do trabalho que circula na sociedade atual. Assim como o autor relata não ser possível reconhecer um animal vivo a partir da observação de seus membros separados, para nós não é possível analisar como os sujeitos desse discurso tem se constituído na sociedade contemporânea sem antes examinar, de maneira geral, as formas como o próprio trabalho tem sido significado histórica e linguisticamente e como os sujeitos foram se constituindo ou, sendo constituídos, até o momento.

O fascínio do homem pela linguagem não é algo atual e pode ser observado por meio da literatura, da religião, da filosofia, etc. Os pensadores gregos dedicavam longas discussões para compreender se havia alguma convenção a respeito do nome dado às coisas, os hindus se interessavam pela linguagem como meio de estabelecer seu relacionamento com Deus e na Idade Média houve a tentativa de construção de uma teoria geral da linguagem, mas foi somente no século XX que toda essa curiosidade ganhou estatuto de ciência com a criação da Linguística (ORLANDI, 2009).

A Linguística, como conhecemos atualmente, advém de Saussure ([1916] 2012) que, dedicando-se ao estudo da língua como parte social da linguagem, como um sistema fechado, organizado e transparente onde tudo se mantém, deixou de lado o falante, fazendo a separação do social e do histórico. Nessa perspectiva, diz Brandão (2012):

Fica evidente que uma linguística imanente que se limite ao estudo interno da língua não poderá dar conta do seu objeto. É necessário que ela traga para o interior mesmo do seu sistema um enfoque que articule o linguístico e o social, buscando as relações que vinculam linguagem à ideologia (BRANDÃO, 2012, p.9).

Foi então, que na década de 60, proposta por Michel Pêcheux na França, a Análise de Discurso (AD) se constitui, de acordo com Orlandi (2015a) no entremeio da linguística e das ciências sociais deslocando a dicotomia saussuriana ao se ocupar da língua em sua condição prática: o discurso. A AD vai se ocupar, então, do discurso como prática de linguagem, como palavra em movimento, como lugar em que se pode observar a relação língua-discurso-ideologia compreendendo como a língua produz sentidos.

Nas palavras da autora:

A Análise de Discurso concebe a linguagem como mediação necessária entre o homem e a realidade natural e 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. O trabalho simbólico do discurso está na base da produção da existência humana (ORLANDI, 2015a, p.13).

Assim, a AD vai trabalhar com a língua em ação no mundo, significando e produzindo sentidos, considerando o homem na sua história, “os processos e as condições de produção da linguagem, pela análise da relação estabelecida pela língua com os sujeitos que a falam e as situações em que se produz o dizer.” (ORLANDI, 2015a, p.14).

De acordo com Brandão (2012, p. 11), na busca pela compreensão da linguagem não apenas centrada na língua e na perspectiva dicotômica de Saussure de língua/fala, os estudiosos passam a se dedicar à instância discursiva da linguagem, ou seja, ao discurso “como ponto de articulação dos processos ideológicos e dos fenômenos linguísticos”. Segundo ela:

A linguagem enquanto discurso não constitui um universo de signos que serve apenas como instrumento de comunicação ou suporte de pensamento; a linguagem enquanto discurso é interação, e um modo de produção social; ela não é neutra, inocente e nem natural, por isso o lugar privilegiado de manifestação da ideologia. [...] é lugar de conflito, de confronto ideológico, não podendo ser estudada fora da sociedade, uma vez que os processos que a constituem são histórico-sociais. (BRANDÃO, 2012, p.11)

Sendo assim, pela nossa inscrição na teoria da Análise de Discurso, não teremos como objeto a língua, mas sim o discurso. O discurso, tomado pela proposta da AD em que o político e o simbólico entram se relacionam e em que a Linguística será interpelada pela historicidade que ela apaga e as Ciências Sociais serão questionadas pela transparência da linguagem sobre a qual elas se assentam, “visando 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” (ORLANDI, 2015a, p.14).

De uma posição deslocada, no entremeio da descrição e da interpretação (PÊCHEUX [1983] 2015a), sem a intenção de interpretar de forma hermenêutica ou de simplesmente fazer uma descrição, buscaremos compreender os processos de significação, de produção de sentidos e de constituição dos sujeitos, a partir da relação linguagem/discurso/trabalho.

Nogueira (2015) evidencia que a relação linguagem/discurso/trabalho tem despertado o interesse de diversas áreas do conhecimento como psicologia, economia e ciências sociais. E ainda que esses estudos trabalhem com uma concepção de linguagem diferente, por outras filiações teóricas, eles apontam, de maneira geral, para um aumento no interesse pelas atividades simbólicas e de gerenciamento participativo, voltadas para a comunicação e o diálogo dentro das empresas por meio de comunicações internas e da abertura para discussão entre pares.

Entretanto, mesmo que as empresas deem voz aos trabalhadores, elas mesmas passam a buscar outros mecanismos de controle dessa voz. Movimento que, segundo Nogueira, (2015, p.20), pode ser observado pela “relação entre língua e ideologia”, que possibilita a compreensão dos efeitos de sentido do discurso que trata desses aparentes *ganhos* do trabalhador: voz, liberdade, autonomia. *Ganhos* que, para nós, reclamam compreensões que considerem a contradição inscrita na discursivização desses *novos* sentidos e *novos* sujeitos, nos efeitos de *descentralização* da hierarquia e de *dissimulação* do poder em favor do ideal de produção capitalista.

Minha inquietação a respeito dessas designações se iniciou em minha prática profissional. Como assistente de administração de uma instituição federal de ensino, atuo desde 2010 no setor “até então” (re)conhecido como Recursos Humanos. Digo “até então” e explico. A Área de Recursos Humanos tem sofrido mudanças significativas ao longo dos últimos anos, a começar pela sua constituição. Começou-se a falar em Administração de Recursos Humanos, segundo Gil (2009) na década de 60, já tomando essa expressão em substituição das que eram antes utilizadas: Administração de Pessoal e Relações Industriais.

Com a globalização e as transformações vividas no mundo dos negócios, assistimos à “emergência” de um movimento não só pela produtividade, mas acima de tudo pela qualidade que, de acordo com Chiavenato (2010), um dos autores mais reconhecidos da teoria geral da administração, levou as empresas a “constatarem” que seu diferencial estava nas pessoas que nelas trabalham, nas pessoas que as representam, que produzem, vendem, tomam decisões e que, inclusive, dirigem outras pessoas. Com essa nova concepção de gestão das pessoas e das relações de trabalho por parte das organizações, a terminologia usada para designar a área passou a ser questionada, pois de acordo com Gil (2009, p. 23) “se tratadas como recursos, as pessoas precisam ser administradas, para obter-se delas o máximo rendimento possível”, tendendo assim, a serem consideradas como patrimônio e não como diferencial.

Logo, os críticos propuseram que as pessoas fossem tratadas como parceiras, reconhecidas por seus conhecimentos, habilidades e capacidades e, acima de tudo, por sua inteligência, competências que caracterizam uma nova formulação de gestão de recursos humanos, designada principalmente como Gestão de Pessoas - GP (GIL, 2009).

Segundo Chiavenato (2010), a GP procura ajudar o administrador a desempenhar funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle que, por sua vez, são realizadas não só pelo administrador, mas por todos os que compõem sua equipe. Já o comportamento das *pessoas* e a forma como elas conduzem os negócios das empresas depende, na maioria dos casos, das políticas e diretrizes das organizações a respeito de como lidam com as *pessoas* em suas atividades.

É nesse sentido, então, que vemos surgir uma gama de novas formas para designar os sujeitos dentro das organizações, tanto os que se situam no campo dos que controlam ou coordenam a produção, quanto os que executam efetivamente as atividades. Em nosso trabalho, as “pessoas” não serão concebidas empiricamente, mas como posições projetadas no discurso (ORLANDI, 2015b), designadas por termos que, segundo Amaral (2005, p. 39) constituem “deslocamentos de sentidos” oriundos principalmente do discurso da administração e da gerência de pessoas.

Partindo dessa noção de deslocamento formulada por Amaral (2005), nossa proposta de pesquisa foi problematizar as formas de individuação dos sujeitos no discurso do trabalho atualmente, mais especificamente na relação que observamos ser estabelecida entre esse discurso e os discursos empresarial, da administração e da gestão. A partir de nossas análises diremos que essa relação converge para o que desenvolveremos discursivamente como o discurso da liderança.

Atentando para aqueles que detêm certo poder, inicialmente, dentro das empresas e organizações, procuramos analisar como esse movimento tem se inscrito na língua e como vem irrompendo as fronteiras da empresa, expandindo-se por outros espaços de circulação como o espaço digital e o ensino, contribuindo para formulação do discurso que caracterizamos como o da liderança, tão difundido na sociedade contemporânea. Em um movimento análogo ao que Barthes (1978) confere ao poder como categoria discursiva, de se dividir e se estender como água que escorre por toda parte.

Nesse sentido foi que buscamos, a partir da diversidade de nossos materiais de análise, construir um *corpus* de pesquisa que nos possibilitasse observar o movimento de constituição de sentidos e de sujeitos em relação ao modo como a liderança foi e ainda tem sido simbolizada historicamente. Para isso, no Capítulo I, procuramos percorrer o terreno acidentado que é o dos sentidos do trabalho em sua historicidade. A partir das questões políticas que constituem as relações de trabalho entre agricultores, artesãos e escravos na Grécia Antiga e também no Brasil; da constituição de sentidos a respeito da valorização do tempo na Idade Média e da emergência da classe trabalhadora assalariada no século XVIII, observamos o movimento do “controle” dos processos de trabalho transitar das mãos de senhores escravistas para a Igreja e depois para os próprios mercadores (ou trabalhadores da época) até chegar às mãos dos capitalistas que o transferia aos seus representantes, àqueles que se destacavam dentre os demais trabalhadores e a quem era designado o controle e o ritmo de todo processo de produção: os gerentes ou chefes.

Caminhando, assim, pela constituição dos sentidos e dos sujeitos que emergiram por e a partir de práticas discursivas em momentos e sociedades distintas, chegamos à compreensão de que as diferentes formas históricas do trabalho funcionam, atualmente, como a base reguladora dos dizeres da liderança, por meio de dois modos de individualizar o sujeito: pela discursividade do *chefe* e pela discursividade do *líder*.

Na sequência, o Capítulo II discute o referencial teórico discursivo que orientou a formulação de nossas questões de pesquisa, nosso *corpus* e procedimentos analíticos. Trabalharemos com a compreensão da língua em movimento, sendo praticada e fazendo sentido no e pelo discurso da liderança; discutiremos os sentidos abertos à interpretação, também em movimento, em constante deslocamento para significar ou deixar de significar o *chefe* e o *líder* e sujeitos, ainda, a tentativas de estabilização e de ilusão de completude.

Pela compreensão das condições de produção não como descritivas de fatos da História, mas relacionadas à historicidade, à exterioridade do discurso da liderança observaremos o direcionamento de interpretações que distanciam e diferem as posições

discursivas do *chefe* e do *líder* e buscaremos, a partir das regularidades encontradas nos materiais, observar o movimento de inscrição de sujeitos e sentidos em diferentes formações discursivas, além de trabalharmos com outros conceitos da AD como: memória discursiva, interpretação, posição-sujeito, entre outros.

No terceiro e último capítulo, apresentaremos nossas análises pelas quais observamos o modo como se constituem sentidos e sujeitos em torno da discursividade do *chefe* e do *líder*, que nos permitem caracterizar o discurso da liderança como um discurso eficaz por irromper as fronteiras das empresas e das organizações de trabalho funcionando como uma matriz do comportamento ideal do sujeito contemporâneo bem-sucedido. Um discurso que parece sofisticar as relações de poder produzindo o *chefe* como negativo e promovendo o *líder* de maneira inquestionável.

Considerando, conforme Nunes (2010), as diferentes formas de escrita das palavras, analisamos como seus sentidos foram escritos a partir de lugares distintos: a lexicografia, o espaço digital e o ensino, com suas respectivas materialidades: o dicionário, os sites de busca e as redes sociais e os materiais didáticos. O dicionário, pela perspectiva de Silva (2003), é tomado como um símbolo de nacionalidade, de legitimação de uma língua e como lugar imaginário da existência de uma palavra e de um sentido em seus efeitos de verdade. Os *sites* de busca e as redes sociais que, com o avanço tecnológico, cada vez mais se constituem como lugares de dizer e de definir palavras e conceitos (NUNES, 2010). E os materiais didáticos, utilizados como manuais (NOGUEIRA, 2015) não só para os cursos do ensino superior, como também, e de modo muito contundente, para a educação básica e até a infantil. Materiais a partir dos quais o sujeito contemporâneo está sendo constituído.

Procuraremos, assim, problematizar tanto a historicidade das formas-sujeito no discurso do trabalho em diferentes épocas e sociedades quanto a força – de aparência tão hegemônica – dos processos de individualização do sujeito pela construção de um efeito de oposição entre chefe e líder.

CAPÍTULO 1

DOS SENTIDOS E DOS SUJEITOS DO TRABALHO

Nesse primeiro capítulo faremos um breve estudo sobre o trabalho, atentos à historicidade da constituição dos sentidos e dos sujeitos a partir da relação do homem com a linguagem e sua exterioridade. Consideraremos, assim, pela perspectiva discursiva, que a linguagem só faz sentido porque se inscreve na história e que o sentido não é definido em si, “mas como relação a” (CANGUILHEM, 1980 apud ORLANDI, 2015a, p.23). Sentidos que, incompletos e heterogêneos, movimentam-se entre o jogo da memória institucionalizada, que estabiliza, e da memória constitutiva, que possibilita o novo, o diferente. (ORLANDI, 2015a).

1.1 O Trabalho

Abordar a questão do trabalho é adentrar um universo de sentidos múltiplos e diversificados. Albornoz (1986) demonstra isso de maneira muito prática, por uma breve análise dos vários sentidos que são atribuídos à ação de trabalhar conforme a época, a sociedade e o tipo de prática a que se tenta relacioná-lo.

Às vezes, carregada de emoção, lembra dor, tortura, suor do rosto, fadiga. Noutras, mais que aflição e fardo, designa a operação humana de transformação da matéria natural em objeto de cultura. É o homem em ação para sobreviver e realizar-se, criando instrumentos, e com esses, todo um novo universo cujas vinculações com a natureza, embora inegáveis, se tornam opacas. (ALBORNOS, 1986, p.8).

Em relação aos diferentes idiomas, a autora observa que:

Em quase todas as línguas da cultura européia, trabalhar tem mais de uma significação. O grego tem uma palavra para fabricação e outra para esforço, oposto a ócio; por outro lado, também apresenta pena, que é próxima da fadiga. O latim distingue entre *laborare*, a ação de *labor*, e *operare*, o verbo que corresponde a *opus*, obra. Em francês, é possível reconhecer pelo menos

a diferença entre *travailler* e *ouvrer* ou *oeuvrer*, sobrando ainda o conteúdo de *tâche*, tarefa. Assim também *laborare* e *operare* em italiano; e *trabajar* e *obrar* em espanhol. No inglês, salta aos olhos a distinção entre *labour* e *work*, como no alemão, entre *Arbeit* e *Werk*. *Work*, como *Werk*, contém a ativa criação. Em português, apesar de haver labor e trabalho, é possível achar na mesma palavra trabalho ambas as significações: a de realizar uma obra que te expresse, que dê reconhecimento social e permaneça além da tua vida; e a de esforço rotineiro e repetitivo, sem liberdade, de resultado consumível e incômodo inevitável. (ALBORNOZ, 1986, p.9).

A respeito, ainda, do vocábulo *trabalho* na Língua Portuguesa, Chauí (1999, p.11-12) aponta a relação com a palavra *tripalium*, do latim, “instrumento de tortura para empalar escravos rebeldes e derivada de *palus*, estaca, poste onde se empalam condenados. E *labor* (em latim) significa esforço penoso, dobrar-se sob o peso de uma carga, dor, sofrimento, pena e fadiga”. Correspondência que também faz Albornoz (1986), segundo a qual:

Isto se compreende melhor ao descobrir que em nossa língua a palavra *trabalho* se origina do latim *tripalium* embora outras hipóteses a associem a *trabaculum*. *Tripalium* era um instrumento feito de três paus aguçados, algumas vezes ainda munidos de pontas de ferro, no qual os agricultores bateriam o trigo, as espigas de milho, o linho para rasgá-los e esfiapá-los. A maioria dos dicionários, contudo, registra *tripalium* apenas como instrumento de tortura, o que teria sido originalmente ou se tornado depois. A *tripalium* se liga o verbo do latim vulgar *tripaliare*, que significa justamente torturar. Ainda que originalmente o *tripalium* fosse usado no trabalho do agricultor, no trato do cereal, é do uso deste instrumento como meio de tortura que a palavra trabalho significou por muito tempo - e ainda conota - algo como padecimento e- cativo. Deste conteúdo semântico de sofrer passou-se ao de esforçar-se, laborar e obrar. (ALBORNOZ, 1986, p.10).

Nesse mesmo sentido de dor e sofrimento, encontramos relações para a palavra *trabalho* na Bíblia em momentos diferentes. Como castigo, segundo Chiavenato (2010), quando Deus se volta a Adão após a desobediência dele e de sua mulher Eva ao comerem do fruto proibido dizendo: “maldita é a terra por tua causa; em *fadigas obterás dela o sustento durante os dias de tua vida*”; e como dor e sofrimento na hora do parto, de onde certamente tenha se originado a expressão “trabalho de parto”: “E à mulher disse: multiplicarei sobremodo os *sofrimentos* da tua gravidez; em meio de *dores darás à luz filhos*” (Gn 3:16-17).

Segundo Albornoz (1986), sob a ótica filosófica o homem trabalha ao exercitar suas forças sociais ou corporais, visando um fim sério que deverá ser alcançado ou realizado, mesmo que não se produza nada imediatamente visível. Segundo a autora:

De todos os modos, os estudiosos supõem que a história da palavra *trabalho* se refere à passagem pré-histórica da cultura da caça e da pesca para a cultura agrária baseada na criação de gado e plantio. (...) Já a significação que hoje é dada ao trabalho se refere à passagem moderna da cultura agrária para a industrial (ALBORNOZ, 1986, p. 14).

De perspectiva marxista, o trabalho, para Braverman (1981), é o ato de agir sobre a natureza com a finalidade de utilizá-la para o atendimento de necessidades. Embora seja uma ação praticada tanto por homens quanto por animais, o que diferencia o trabalho humano é o aspecto intelectual dessa ação. Enquanto o animal age de forma instintiva, o homem atua propositalmente e orientado pela sua inteligência.

Nessa mesma visão, para Antunes (1999, p. 36), “o trabalho constitui-se como categoria intermediária que possibilita o salto ontológico das formas pré-humanas para o ser social. Ele está no centro da humanização do homem”.

Como poderemos observar, a diversidade de sentidos atribuídos ao trabalho está longe de poder se limitada ou definida de forma precisa e homogênea. Por isso, nosso propósito é justamente nos lançar nesse universo de sentidos diversos, de efeitos de sentidos que se fundam, se multiplicam, se contradizem para compreender e problematizar nossas questões de pesquisa, partindo dos sentidos do trabalho não em suas definições estritamente linguísticas, mas de seu funcionamento nas relações políticas e sociais ao longo da história.

1.2 Trabalho e política: a escravidão

Vernant e Vidal-Naquet (1989) apresentam reflexões a respeito de como o trabalho, visto como comportamento e atividade social, foi significado na Grécia antiga. Que lugar ele ocupava para o homem, para as relações sociais e de que forma ele se encontrava definido em relação a outras atividades, em uma sociedade na qual se encontravam desde escravos altamente qualificados a escravos empregados em atividades humildes e penosas, escravos que trabalhavam ao lado de metecos (estrangeiros) e de cidadãos com salários e qualificações praticamente indistintos.

Uma primeira observação está no vocabulário grego, no qual não é possível encontrar um termo específico para designar o *trabalho*. A palavra *πovoç*¹ é aplicada a todas as atividades que exigiam esforço penoso, como no mito de Hércules² no qual o herói tem que optar entre uma vida de prazer e preguiça ou uma vida de *πovoç*. Mesmo escolhendo a segunda opção, Hércules não era considerado um trabalhador.

Datado do século VII, o primeiro hino ao trabalho tratava do trabalho agrícola. Nessa atividade, a relação do homem com a terra se observava tanto pelo aspecto religioso, no qual o homem atuava mais como um espectador das obras divinas, quanto pelo aspecto do labor, do esforço humano, que, no entanto, não exigia emprego de um conhecimento específico, o que fazia com que a agricultura, à semelhança da guerra, fosse caracterizada como ocupação viril, na qual não se temia o *πovoç*. A colheita bem-sucedida ou a vitória no campo de batalha não dependiam do emprego de conhecimentos específicos, mas, sobretudo, do auxílio dos deuses.

A atividade dos artesãos, por sua vez, era vista de uma forma diferente por operar no nível da natureza e não de forças religiosas. Segundo os autores:

É que se referem a dois planos de experiência que em larga medida se excluem. A atividade do artesão pertence a um campo onde já se exerce na Grécia um pensamento positivo. A agricultura, ao contrário, permanece integrada a um sistema de representação religiosa. O aspecto técnico e instrumental do trabalho não pode nela aparecer: entre o esforço humano e seu resultado, a distância – temporal e técnica – é grande demais. (VERNANT e VIDAL-NAQUET, 1989, p.18).

Nessa sociedade, a agricultura estava mais para a subsistência do que para a economia, ratificando o sentido de intercâmbio com a natureza e com os deuses, enquanto a atividade do artesão correspondia a uma exigência de pura economia, pois estando a serviço de outros trabalhava para vender o seu produto fabricado com a finalidade de ganhar o seu dinheiro e garantir o seu sustento. Por esse motivo, o ofício do artesão se concebia no contexto da cidade, outro aspecto que o diferenciava do agricultor. (VERNANT e VIDAL-NAQUET, 1989)

Vernant e Vidal-Naquet (1989, p.22) notam que a cidade era significada de maneira diferenciada na Grécia antiga, pois não era considerada “uma entidade abstrata”. O grego não dizia Atenas, mas Αθηναίοι. A cidade eram os “cidadãos unidos por laços pessoais de

¹ Dor. Fonte: https://www.google.com.br/?gws_rd=ssl#q=tradutor

² Hércules na tradução ocidental.

amizade e que exercem suas atividades por essa *κοινωνία*.”. Os termos *Αθηναίοι* e *κοινωνία* correspondem, respectivamente, a *atenienses* e *sociedade*, o que nos permite observar que os sentidos sobre a cidade se formulavam além dos aspectos geográfico e populacional, mas, sobretudo e especialmente, pelo aspecto social e político, pelas relações entre os habitantes e atividades exercidas. A respeito das atividades profissionais praticadas nessa época, os autores observam que:

Da agricultura ao comércio, não encontramos na Grécia um tipo de comportamento único, o trabalho, mas formas de atividade que aparentemente organizaram-se de acordo com relações quase dialéticas. [...] Nas atividades dos agricultores e artesãos, o aspecto humano do trabalho está portanto mais ou menos esboçado, jamais inteiramente destacado. De um modo geral, o homem não tem o sentimento de transformar a natureza, mas antes, de se adequar a ela. Com relação a isso, o comércio constitui uma espécie de escândalo, tanto para o pensamento quanto para a moral. [...] Às diversas profissões correspondem qualidades humanas diferentes que situam cada qual em seu lugar na hierarquia da cidade. (VERNANT e VIDAL-NAQUET, 1989, p. 32-33).

A propósito da organização hierárquica da cidade é preciso, antes de tudo, considerar as transformações que essa sociedade viveu. Em um momento em que a economia continuava essencialmente agrária, os conflitos de classe “se estabeleciam nos problemas ligados ao modo de concessão do solo” (VERNANT e VIDAL-NAQUET, 1989, p.71). Como exemplificam os autores:

No início, a cidade (*astu*) opõe-se ao campo (os *demoi*) como lugar de habitação de um certo *tipo de proprietários fundiários* (em Atenas, os eupátridas), que monopolizavam o Estado, que concentravam em suas mãos os cargos políticos e a função militar. Somente mais tarde (em Atenas a partir do século VI), a aglomeração urbana servirá de quadro para atividades industriais e comerciais autônomas, completamente separadas da agricultura (VERNANT e VIDAL-NAQUET, 1989, p. 71).

Por volta do final do século V, quando os campos são devastados pela guerra e as propriedades rurais abandonadas, a terra perde seu caráter inalienável, sendo concedida mais facilmente a não-cidadãos em troca de serviços, o que favoreceu o desenvolvimento da economia monetária e da escravidão. Escravidão praticada em desfavor de mulheres raptadas, prisioneiros de guerra e escravos adquiridos no próprio comércio.

Com a prática da escravidão, segundo os autores, se fundamentou a principal contradição do mundo antigo: a oposição entre escravos e senhores, pois a partir do momento em que se reconheceu socialmente a existência do escravo, um estrangeiro absoluto com

estatuto de anticidadão, o estatuto de cidadão foi desenvolvido e legitimado. (VERNANT e VIDAL-NAQUET, 1989).

Embora a escravidão tenha sua história e se manifeste de forma diferente em cada época e lugar, na Grécia ela se desenvolveu principalmente pela consolidação da propriedade privada da terra no contexto da instituição das cidades, como mostram os autores:

Dada a importância, do ponto de vista do estatuto cívico, da concessão de uma terra, não é possível pensar que um cidadão que dispõe de amplos recursos financeiros não seja ao mesmo tempo um proprietário fundiário. Se acontece de ele não ter terra, pode-se estar certo de que irá comprá-la porque a terra possui prestígio e virtude, porque é ela que confere ao cidadão a dignidade, o peso e a categoria que o dinheiro líquido não comporta. (VERNANT e VIDAL-NAQUET, 1989, p.80).

Na Grécia antiga, existia toda uma diversidade de estatutos entre o homem livre e o escravo, o que não significava uma diversidade entre um cidadão e um não-cidadão, pois a liberdade não estava associada à posse da terra, como estava a cidadania. Vejamos um exemplo ateniense:

Tomemos como exemplo um homem que se declara cidadão e cujo estatuto é contestado; em primeiro lugar, será julgado pela assembleia de seu demo. Se esta declarar que ele não é cidadão, será reduzido ao estatuto de meteco, conservando desta forma sua liberdade pessoal, mas ele pode não aceitar a sentença e, pelo processo da *epheis*, transferir o debate para diante do tribunal popular *heliée*. Ali, se perder o processo, será vendido como escravo. Inversamente, um escravo libertado, antes de poder aspirar ao título de cidadão – destino normal de um liberto –, deverá contentar-se com o estatuto de meteco. (VERNANT e VIDAL-NAQUET, 1989, p.89).

As duas formas de escravidão que eram conhecidas nessa época eram a escravidão hilótica e a escravidão-mercadoria. O que as diferenciava, no entanto, era a forma de aquisição dos escravos, sendo a hilótica, considerada como modelo antigo, a que adquiria escravos pela conquista militar e a escravidão-mercadoria ou *chattel-slavery*, considerada como modelo novo, que adquiria os escravos pelo dinheiro. (VERNANT e VIDAL-NAQUET, 1989).

Embora se diferenciassem nos métodos de aquisição, essas duas formas de escravidão compartilhavam da mesma preocupação de ordem política: a negligência com os escravos adquiridos que poderia culminar em rebeliões em favor de sua liberdade.

Assim como a escravidão tinha seus estatutos particulares na sociedade grega, podemos observar a partir dos estudos de Vernant e Vidal-Naquet (1989) uma singularidade interessante em relação às atividades profissionais.

Como já relatamos aqui, a forma característica e singular da sociedade grega em tratar a questão do trabalho não apenas alocava diferentemente dentro de uma mesma cidade agricultores e artesãos, mas, sobretudo, promovia distinções dentro de uma própria categoria, como no caso dos escravos, ao considerar aspectos políticos, sociais, religiosos e intelectuais.

Um cidadão era proibido de exercer mais de um ofício, pela ideia de não obter êxito em nenhum e, assim, não conseguir construir uma reputação. Nesse sentido, um cidadão não poderia ser um artesão, pois ser cidadão já significava desempenhar o ofício da cultura da virtude, impedindo o exercício de qualquer ofício outro. Infringir essa lei acarretava sanções severas, desde multa à expulsão da cidade.

O artesão, por sua vez, situava-se na sociedade em oposição aos militares, pois os militares eram os que, por outras técnicas, garantiam a conservação dos produtos que os artesãos fabricavam. Diante de tais questões de organização dos profissionais na sociedade grega, os autores constataam que:

Em termos de história da natureza, existe um artesanato, e é preciso ser cego para não perceber sua importância. Mas a principal invenção dos gregos, a cidade, a atividade política, provoca também a rejeição da atividade artesanal para um segundo plano. Os mesmos homens que trabalham lado a lado nos canteiros do Erectéion por um salário idêntico (fazendo-se todas as reservas sobre o verdadeiro benefício do salário do escravo) encontram-se, ao final de sua tarefa, uns cidadãos, outros metecos, outros, finalmente, escravos. **O plano político separa o que o plano técnico reuniu.** (VERNANT e VIDAL-NAQUET, 1989, p.175). (Grifo nosso).

Retomamos aqui Rancière (1996, p. 21-22) para compreender a política não ocupada “dos vínculos entre os indivíduos, nem das relações entre os indivíduos e a comunidade”, mas “da alçada de uma contagem das “partes” da comunidade, contagem que é sempre uma falsa contagem, uma dupla contagem ou um erro na contagem”.

Essa contagem malfeita que leva a separar no plano político pessoas que desempenham o mesmo ofício e, destacamos, no mesmo lugar (canteiros do Erectéion) se estende pela polis como um galho outro da árvore da partilha do comum, na qual se deixa de equilibrar as perdas e os ganhos e que Rancière (1996) observa como sendo o início da política. Parece uma extensão do erro de cálculo da democracia produzido pela apropriação da liberdade como algo que é próprio do povo (*demos*), mas que na verdade pertence a todos (*oligoi* e *areté*). Todos aqui considerados, em exceção aos escravos que embora ainda não

ocupassem “lugar algum” na sociedade, ao constituir uma parcela dos sem parcela legitimavam em oposição à sua condição o estatuto da cidadania na sociedade grega. Como se observa em Rancière:

A política existe quando a ordem natural da dominação é interrompida pela instituição de uma parcela dos sem-parcela. Essa instituição é o todo da política enquanto forma específica de vínculo. Ela define o comum da comunidade como comunidade política, quer dizer, dividida, baseada num dano que escapa à aritmética das trocas e das reparações. Fora dessa instituição, não há política. Há apenas ordem da dominação ou desordem da revolta. (RANCIÈRE, 1996, p. 26-27).

Além dessas questões (políticas e técnicas) que também fazem parte da historiografia do trabalho no Brasil, destacaremos outra regularidade, não menos política e de grande importância que é a questão racial.

Pelo panorama geral traçado por Chalhoub e Silva (2010), com base na produção acadêmica dos últimos trinta anos, encontramos o escravo como uma das formas primeiras do trabalhador no Brasil. De acordo com os autores, a assertiva de Louis Couty, na década de 1880 “O Brasil é um país sem povo” contribuiu para a elaboração do estatuto do escravo como homem-coisificado, incapaz de raciocínio na sociedade brasileira. Contrastando com a imagem do trabalhador europeu, herdeiro de um conhecimento artesanal e operário revolucionário, ao escravo brasileiro restou o legado da ausência social, cultural e política, em uma espécie de apagamento da sua existência.

As décadas de 1960 e 1970 foram marcadas por um paradigma da ausência dos trabalhadores na produção acadêmica, que se fundamenta em fontes intelectuais clássicas, como por exemplo, a obra *O Abolicionismo*, datada de 1883 de Joaquim Nabuco. A respeito do movimento abolicionista, os autores destacam que:

Ao definir o caráter do movimento abolicionista, Nabuco parte da ideia de que tal movimento tinha “o mandato da raça negra”, ou seja, os escravos e seus descendentes nascidos após a Lei de 1871 – os ingênuos – haviam delegado aos abolicionistas a missão de libertá-los. Essa delegação, todavia, era “inconsciente da parte dos que a fazem”, pois que tais pessoas não tinham percepção de seus interesses nem meios de reivindicar os seus direitos. A escravidão nos legara “um povo”, mas “fraco” e “oprimido”, a exigir a sua defesa por abolicionistas humanos e compassivos. (CHALHOUB e SILVA, 2010, p.17).

Excluídos social e politicamente, os escravos eram proibidos até de constituir família e de viver em comunidade. À margem da sociedade se encontravam também à margem do

próprio movimento de conquista da liberdade, pois não eram considerados aptos sequer a obtê-la sem uma desordem social.

Segundo os autores, a produção acadêmica dessa época (décadas de 60 e 70) evidenciava a questão do preconceito racial não só em questões sociais, mas, sobretudo em questões trabalhistas. Mesmo após a abolição da escravidão, os negros continuavam marginalizados e sem condições de ascender social e economicamente e de competir com os brancos no mercado de trabalho. Para Chalhoub e Silva (2010):

A violência inerente à escravidão havia resultado em anomia ou patologia social entre os negros, destruído quase todo vestígio de sua herança cultural. Impedidos de constituir famílias no cativeiro, tornara-se impossível criar formas de cooperação e ajuda mútua que lhes pudesse valer na “ordem social competitiva emergente” do mundo pós-emancipação. Não tinham competência técnica nem estavam imbuídos da ideologia de valorização do trabalho livre necessárias à realização do objetivo de ascender socialmente. [...] Em certos casos, apesar do verniz erudito e da aparente sofisticação teórica, o que temos é a negação caricatural da relevância da cultura política dos trabalhadores, a fé inabalável na “teoria do escravo-coisa”. (CHALHOUB e SILVA, 2010, p.20).

Por volta da década de 80, com a emergência de trabalhos que buscavam romper com o estereótipo de aniquilação e subordinação dos escravos em favor da compreensão dos sentidos da prática escravista pela visão dos escravizados, observou-se que o pressuposto da inviolabilidade da vontade senhorial permanecia claro e constituía uma rede de significados sociais que, por vezes, conferiam lógica e sentido às relações entre senhores e escravos. Desses significados, historicamente construídos, sobressaíam “a questão da compra e venda, do castigo físico, da ideologia e prática da alforria e do direito à organização das famílias e comunidades escravas (...)” Outro destaque importante dessa época foi a participação de escravos e libertos numa cultura de legalidade, a partir da abertura de brechas para a obtenção da liberdade, por vias judiciais. (CHALHOUB e SILVA, 2010, p.23).

Com o advento da industrialização e o conseqüente processo de urbanização, justapõem-se não apenas os interesses econômicos, mas, acima de tudo, as tradições patriarcais e patrimoniais aos padrões modernos de sociedade e cultura. Nesse contexto, para os autores:

A classe operária emergia, assim, como vítima de uma modernização incompleta e de um capitalismo tardio, capaz apenas de servir como vetor de sustentação das estratégias políticas populistas e como peça de manobra da engrenagem da dominação burguesa. [...] Tudo lhes faltava: estabilidade

profissional, resistência aos métodos de intensificação do trabalho, práticas de solidariedade coletiva, “comunidade informal de grupo”, formação profissional, tradição de trabalho industrial. (CHALHOUB e SILVA, 2010, p.27).

Do passado escravista dos trabalhadores restaram legados que, ainda que silenciosos, ressoam até os dias atuais nas relações de trabalho. Assim como na sociedade grega o plano político continua separando os diferentes sujeitos que exercem uma mesma atividade. Os cargos nas empresas e os diferentes modos como são designados os trabalhadores para esses cargos sinalizam essa questão.

O enaltecimento do trabalho como desempenho da vocação, como meio de realização e de valorização pessoal e, principalmente como meio para a conquista de sonhos para silenciar o caráter econômico e os ideais capitalistas de exploração da mão-de-obra.

Questões paradoxais como a flexibilidade que traça metas, convites estruturados por meio de imperativos (*assuma, lidere, faça, crie, pense*), eufemismos na designação dos envolvidos nos processos de trabalho (*parceiros, colaboradores, companheiros*) com o intuito de mobilizar sentidos que rompam com o passado de exploração, entre outras que se apresentaram regulares no material analisado e que constituem a materialidade que trabalharemos discursivamente pelo papel da memória.

1.3 Trabalho e Igreja: a transição

Para darmos continuidade ao estudo da construção das relações de trabalho, faz-se necessária, de antemão, uma pausa para as considerações a respeito de um período que assistiu à passagem não só da época clássica para a moderna, mas, sobretudo, que serviu de palco para grandes mudanças intelectuais da nossa sociedade: a Idade Média. De acordo com Le Goff:

Este é o período que nos permite melhor compreender nas nossas raízes e nossas rupturas, na nossa modernidade sobressaltada, na nossa necessidade de compreender a mudança, a transformação que é o fundo da história enquanto ciência e enquanto experiência vivida. (LE GOFF, 2013, p. 12).

Trazendo as considerações para o tema que nos importa, o trabalho, Le Goff (2013, p.15) declara ter encontrado, “no coração da crise do século XVI, estreitamente ligados o trabalho e o tempo”.

O autor destaca a polêmica estabelecida na Idade Média, com relação ao tempo, entre a Igreja e os mercadores, que colocou em questão toda a vida econômica do capitalismo mercantil. Conflito que figura “como um dos acontecimentos maiores da história mental desses séculos, em que se elabora a ideologia do mundo moderno.” (LE GOFF, 2013, p. 61).

O tempo da Igreja é o tempo de Deus, ele começa com Deus e é dominado por Ele. Já o tempo do mercador, a princípio, é o tempo da meteorologia, um tempo imprevisível, da natureza e também um tempo de Deus. No entanto, com a estruturação das relações comerciais, o mercador passa a necessitar de uma medida para o tempo, uma medida de certa forma rigorosa, que favoreça os negócios e o lucro. Com isso, a Igreja passa a acusar os mercadores de usura por terem seu ganho a partir da venda de algo que não lhes pertencia, mas sim a Deus. Chega então o momento em que o tempo, além de se racionalizar, se laiciza. Segundo o autor:

Mercadores e artesãos substituem esse tempo da Igreja pelo tempo mais exatamente medido, utilizável pelas tarefas profanas e laicas, o tempo dos relógios. Na ordem do tempo, esses relógios em todos os lugares erguidos em frente aos sinos da igreja é a grande revolução do movimento comunal. Tempo urbano mais complexo e refinado do que o tempo simples dos campos medido pelos sinos rústicos [...]. (LE GOFF, 2013, p. 71).

Nesse contexto, o mercador descobre o valor do tempo ao relacioná-lo com o espaço, passando a medir e quantificar a duração de um trajeto. Mas, para o mercador cristão, esse tempo profissional continua sendo diferente do tempo dedicado à religião:

Na perspectiva da salvação, ele se contenta com aceitar os ensinamentos e as diretivas da Igreja. De um a outro horizonte, as zonas de encontro não se tocam, a não ser exteriormente. Dos seus ganhos, o mercador retira o dinheiro de Deus, de que se alimentam as obras de beneficência. [...] Entre o tempo natural, o tempo profissional, o tempo sobrenatural, há, portanto, ao mesmo tempo, separação essencial e encontros contingentes. A inundação se torna matéria para especulação racional, as riquezas da iniquidade abrem a porta do céu. É preciso, portanto, eliminar da psicologia do mercador medieval a suposição de hipocrisia. Também são diversamente legítimos para ele os fins perseguidos em perspectivas diferentes; o ganho e a salvação. É esta separação que permite rogar a Deus pelo sucesso dos negócios. Assim, no século XII e depois, o mercador protestante, alimentado pela Bíblia, particularmente atento às lições do Antigo Testamento, continuará de boa vontade, embora num mundo em que se adquiriu o hábito

de distingui-los, a confundir os desígnios da Providência com a prosperidade da sua fortuna. (LE GOFF, 2013, p. 74-75).

Com toda essa ressignificação do tempo, o mercador adquire um estatuto de posse, um estatuto de poder, que em nosso ver se configura como o principal fator de ruptura com os padrões clássicos, ele se torna dono do seu tempo ou, como acrescentará Le Goff (2013, p.80), ele passa a ser “senhor do seu próprio tempo e [também] de todo resto”:

Libertino e tirano, o homem do Renascimento – aquele que ocupa uma posição suficientemente forte de poder econômico, político ou intelectual – pode, graças à fortuna que ele utiliza frequentemente de acordo com as capacidades de sua *virtù*, fazer o que ele quer. (LE GOFF, 2013, p. 80).

Partindo da necessidade de adaptação da sociedade urbana à nova ordem econômica, inicia-se uma crise relacionada à medição do tempo de trabalho, momento no qual o trabalho diurno e o ritmo mais lento, característicos da atividade agrária, já não atendem mais às demandas comerciais. Instala-se, assim, a crise geral do século XIV. “Ofensiva do trabalho noturno, sobretudo dureza na definição, na medida, na prática da jornada de trabalho, conflitos sociais, enfim, em torno da duração do trabalho”. (LE GOFF, 2013, p. 86).

Na tentativa de melhorias salariais, os operários passam a reivindicar jornadas de trabalho mais extensas e até mesmo do trabalho noturno, o que os colocava em confronto com seus patrões, os “donos do trabalho” que, em resposta, passavam a defender um controle mais rigoroso da jornada de trabalho no intuito de evitar as trapaças dos operários. Nesse contexto, expandia-se o uso dos relógios do trabalho³, ou os sinos do trabalho, sinalizando o início das formas de controle da jornada de trabalho. (LE GOFF, 2013, p. 87).

Relógios e/ou sinos que não só ditavam o tempo da jornada, mas representam a causa real do conflito entre os operários e os empregadores: a posse do tempo de trabalho. Os trabalhadores deviam respeitar os toques do sino e eram impedidos de trabalhar além do tempo estipulado pelos patrões. Os patrões, por sua vez, tementes às revoltas operárias para “calar os sinos” (que ditavam e controlavam o tempo de trabalho), aumentavam as penas aos operários a fim de coibir qualquer tentativa de revolta por parte deles. De acordo com Le Goff (2013) o motivo das lutas operárias passava a girar em torno, essencialmente, da duração da jornada de trabalho e não do salário propriamente dito, embora este estivesse diretamente

³ *Werksglocken* . (LE GOFF, 2013, p. 87).

relacionado ao rendimento financeiro da jornada de trabalho. Era uma luta pelo senhorio do tempo de trabalho, contra a tirania dos patrões e pela regularização do tempo de descanso e de trabalho pessoal. De acordo com Le Goff (2013):

Esse tempo novo, nascido principalmente das necessidades de uma burguesia de *fornecedores de trabalho*, preocupados, diante da crise, com melhor medir o tempo do trabalho, que é aquele dos seus ganhos, é rapidamente açambarcado pelos poderes superiores. Instrumento de dominação, ele é para os grandes senhores e os príncipes objeto de diversão, mas também símbolo do poder. Pode sê-lo mais ainda, quando se torna – num quadro urbano, mas o de um *capital*- símbolo eficaz de governo: em 1370, Carlos V manda que todos os sinos de Paris se regulem pelo relógio do Palais Royal, que tocam as horas e os quartos de hora. O tempo novo se torna assim o tempo do Estado. (LE GOFF, 2013, p. 97).

Contudo, é ainda no século XIV que os sentidos que circulam a respeito do tempo se dramatizam e, a nosso ver, se deslocam. Quando a perda de tempo passa a ser vista como pecado em sua relação com a perda do ganho:

A partir de considerações tradicionais sobre a ociosidade, chega-se através de um vocabulário de mercador (o tempo perdido é para ele o talento perdido do Evangelho) – o tempo é já dinheiro. [...] Um ocioso que perde seu tempo, não o mede, é semelhante aos animais, não merece ser considerado como um homem: *egli si pone in tale sato che à piu vile che quello dele bestie*. (LE GOFF, 2013, p. 99).

O tempo ao passar de propriedade divina à propriedade humana adquire estatuto de um bem que pode e deve ser vendido sob a forma do trabalho. O que passa a contar é a “hora como medida nova da vida: [...] jamais perder uma hora do tempo.” (LE GOFF, 2013, p. 101).

Esse processo de resignificação do tempo, também se inscreve no discurso da liderança que tomamos por objeto de análise. A exaltação do presente como o momento da mudança, do “agora” para a tomada de decisões, do “hoje” para adoção de um novo comportamento em relação à vida pessoal e profissional, para uma tomada de atitude são regularidades observadas nos recortes, que apelam para um não desperdício do tempo em que se poderia estar fazendo ou ganhando dinheiro.

O discurso do trabalho em equipe e da valorização dos talentos que dissimula a hierarquia das relações de trabalho e simula um ambiente equilibrado, onde todos contribuem da mesma forma para o bem da unidade. O convite à participação e à colaboração que apaga

as verdadeiras necessidades econômicas do recebimento do salário no final do mês, talvez o motivo principal pelo qual se “participa e colabora”. Os modos flexíveis de controle de frequência e da jornada de trabalho na tentativa de calar, ainda, os sinos e os relógios que soavam repressivos e controladores, pois ao passo que não se delimita mais o tempo, na forma das jornadas, não há mais pelo que lutar.

É essa (re)tomada de consciência da brevidade do tempo no e pelo discurso da liderança que leva, efetivamente, o sujeito a participar, a vestir a camisa da empresa e a se enxergar como único e responsável por qualquer mudança significativa pretendida em sua vida profissional, sustentada na ideia do sucesso e da prosperidade. Pela existência de um pré-construído de que o trabalho é o meio pelo qual se pode ser bem sucedido e próspero que a ideologia funciona produzindo a identificação dos sujeitos com o discurso da liderança e permitindo o funcionamento, de certa forma eficaz, desse discurso.

1.3.1 Trabalho e Igreja: (I)legalidades

Outra questão interessante abordada por Le Goff (2013) é a hierarquia dos ofícios na sociedade do Ocidente medieval. Nobres, vis, lícitos e ilícitos, estas categorias, segundo o autor, abrangem mais ainda a mentalidade do que a realidade socioeconômica. Por um breve estudo dessa evolução, buscaremos compreender, assim como o autor, os estimulantes, os agentes e as modalidades que dialogam com nossa proposta de análise do discurso da liderança em sua historicidade.

As sociedades primitivas consideravam alguns tabus em relação às atividades praticadas: o tabu do sangue, da impureza ou imundície e do dinheiro. O tabu do sangue oscilava entre o prazer e o horror pelo sangue vertido e alcançava todas as atividades que, direta ou indiretamente, entravam em contato com essa matéria: desde açougueiros e carrascos a cirurgiões, barbeiros, boticários, médicos e soldados. O tabu da impureza ou imundície recaía sobre os trabalhadores das vinhas (piseiros), os tintureiros, os cozinheiros, os operários têxteis, conhecidos por unhas azuis, e as lavadeiras pelo contato com a sujeira. Já o tabu do dinheiro se relacionava a todos os ofícios que lidavam com o dinheiro ou mais propriamente com o mal ganho dele. Esse tabu que também marcou a luta contra a invasão da

economia monetária atingia os mercadores, os mercenários, os campeadores e as prostitutas. (LE GOFF, 2013).

O que sobressai, no entanto, é a contribuição do cristianismo (da Igreja) na formação ideológica dessa época. Nas palavras do autor, o cristianismo está “frequentemente na linha da sua dupla herança de cultura e de mentalidade: a herança judaica e a herança greco-romana, ideologicamente dominadas pela supremacia moral das atividades originais dos antepassados”. Diante disso, qualquer ofício exercido que levasse a um dos pecados capitais passava a ser condenado (LE GOFF, 2013, p.119).

Nesse sentido, estalajadeiros, rendeiros de estufa, saltimbancos e taberneiros, por exemplo, eram condenados pela luxúria e pela venda da volúpia, até mesmo as operárias têxteis caíam nessa condenação, por serem frequentemente levadas à prostituição pelos salários miseráveis que recebiam. Mercadores, juízes e advogados eram condenados pela avaréza, bem como o soldado, que também acumulava o pecado do orgulho. Ao cozinheiro, restava o legado da condenação pela gula e a preguiça alcançava o mendigo (o que era capaz, mas que não trabalhava por preguiça).

Grosso modo, o homem deveria trabalhar à semelhança de Deus, ou seja, criando. De acordo com Le Goff:

Portanto, toda profissão que não cria é má ou inferior. É preciso, tal como o camponês, criar a colheita, ou, pelo menos, transformar como o artesão a matéria-prima em objeto. Na ausência de criar é preciso transformar – *mutare*; modificar – *emendare*; aperfeiçoar – *meliorare*. [...] Há aí uma estrutura mental essencial da sociedade cristã, nutrida por uma teologia e por uma moral desabrochadas em regime pré-capitalista. A ideologia medieval é materialista num sentido estrito. Somente a produção de matéria tem valor. O valor abstrato definido pela economia capitalista lhe escapa, lhe repugna, é condenada por ela. (LE GOFF, 2013, p. 122).

Entre os séculos XI e XIII, no entanto, com progresso urbano e a divisão do trabalho, os ofícios se transformam. Com a extinção de uns e surgimento de outros, o pensamento a respeito dos ofícios é reformulado e multiplicam-se as desculpas para o exercício de ofícios antes condenados. (LE GOFF, 2013). Sobre isso o autor assinala que:

O grande instrumento intelectual dessa revisão é a escolástica. Método da distinção, ela subverte a classificação grosseira, maniqueísta, obscura, da mentalidade pré-escolástica. Casuística – este é, nos séculos XII e XIII, o seu grande mérito, antes de se tornar o seu grande defeito e, ela separa as ocupações ilícitas em si pela natureza – *ex natura* – daquelas que são

condenáveis de acordo com o caso, ocasionalmente – *ex occasione*. (LE GOFF, 2013, p. 123).

A necessidade, por exemplo, desculpa o agricultor a colher no domingo e o clérigo a exercer um ofício; a boa intenção desculpa o fabricante de armas que precisa equipar os combatentes de uma justa causa; o bem comum justifica o comércio de produtos importados e o labor, o trabalho se torna uma ação digna de mérito que justifica o ganho alcançado, logo justificando a prática da docência, o assalariamento intelectual – “salário do seu labor, e não preço do seu saber” (LE GOFF, 2013, p.126).

A religião vai então despontar como meio principal da renovação do pensamento a respeito do trabalho e dos ofícios antes considerados de forma negativa. Entretanto, novas formas de conflito continuarão a emergir: aristocratas x trabalhadores, trabalhadores x ociosos, trabalho manual x trabalho intelectual.

A Igreja, por sua vez, diante de todo esse cenário de evolução se rearranja, nas palavras de Le Goff (2013, p. 136) “se acomoda”. Segundo o autor:

Enterrada, em primeiro lugar, no mundo feudal e sancionado o seu desprezo dos ofícios, ela aceita em seguida a ascensão das novas camadas, frequentemente as favorece, protege muito cedo os mercadores, fornece aos novos grupos socioprofissionais a justificação teórica e espiritual da sua condição e da sua promoção social e psicológica. Mas ela ratifica também a reação nobiliárquica e burguesa. De fato, o ofício não pertence a seu horizonte. Se ela admite, no decorrer da Idade Média, que não há ofício inútil, ela, porém, está muito ligada às classes dirigentes para influir de maneira decisiva na atitude em relação aos ofícios, como o que já ocorrera no final da Antiguidade, em relação à escravidão. (LE GOFF, 2013, p. 136).

Mais do que causa, o autor considera a religião como produto em relação a questão do trabalho nessa época. “A história das atitudes diante dos ofícios, capítulo da história das mentalidades, é definitivamente antes de tudo um capítulo da história social.” (LE GOFF, 2013, p. 135).

A resolução de alguns conflitos e o surgimento de outros novos marcarão o caráter dualista das relações de trabalho também ao longo de todo o período capitalista, ganhando forma com o início da gerência que, a nosso ver, constituirá a base de sustentação do discurso da liderança que tomamos como objeto de análise.

1.4 Trabalho e Capital: a gerência

De acordo com Braverman (1981), foi a partir do século XVIII, com o advento do capitalismo industrial, que a classe trabalhadora assalariada se constituiu de maneira mais consistente, deixando no passado sua característica mercantil de troca de produtos excedentes, típica da Idade Média. De origem recente, esse tipo de relação social (capitalista) obteve supremacia com muita rapidez em vários países convertendo as demais formas de trabalho em trabalho assalariado. Segundo o autor (1981, p.54) “a produção capitalista exige intercâmbio de relações, mercadorias e dinheiro, mas sua diferença específica é a compra e venda da força de trabalho” com vistas ao acúmulo de excedentes: o lucro.

Força de trabalho foi o nome dado por Marx à capacidade humana de executar o trabalho, classificada como “uma categoria especial, distinta e não intercambiável com qualquer outra.” (BRAVERMAN, 1981, p.54). Para Braverman (1981):

Só quem for o senhor do trabalho de outros confundirá força de trabalho com qualquer outro meio de executar uma tarefa, porque para ele, vapor, cavalo, água ou músculo humano que movem seu moinho são vistos como equivalentes, como “fatores de produção”. Para indivíduos que empregam seu próprio trabalho (ou uma comunidade que faça o mesmo), a diferença entre utilizar a força de trabalho em contraposição a qualquer outra força é uma diferença a que se volta toda a “economia”. E do ponto de vista da espécie como um todo, esta diferença é também decisiva, desde que todo indivíduo é o proprietário de uma porção da força de trabalho total da comunidade, da sociedade e da espécie. (BRAVERMAN, 1981, p.54).

Na sociedade capitalista, o trabalhador faz contrato com o empregador porque não encontra alternativa de garantir seu sustento, o que é bom para o empregador, que possui uma unidade de capital da qual visa à expansão. A partir do momento em que um número significativo de trabalhadores passou a ser contratado por um único capitalista teve início o chamado capitalismo industrial. Esses trabalhadores aglomerados em oficinas mantinham o estilo de produção feudal e detinham o controle total do desempenho de seus ofícios. Entretanto, com a reunião dos trabalhadores em um mesmo espaço surgiu o que o autor chamou de problema da gerência. Em primeiro lugar pelo estilo de trabalho cooperativo que reclamava funções de organização, delegação de funções e controle e em segundo lugar pela mistura de diferentes tipos de atividade realizada. (BRAVERMAN, 1981).

Nesse contexto, o capitalista, detentor do capital, foi quem primeiramente assumiu o papel do gerente. O capitalista detinha, além da matéria-prima, o produto final e o tempo dos trabalhadores, mas seus poderes foram sendo consolidados gradativamente e com o passar do tempo a própria lei e os costumes foram remodelados para “refletir o contrato “livre” entre comprador e vendedor, com o qual o capitalista adquiria o poder virtualmente irrestrito de determinar os modos técnicos de trabalho” (BRAVERMAN, 1981, p.62). A esse respeito, Braverman (1981) relata que:

As primeiras fases do capitalismo industrial foram assinaladas por um continuado esforço por parte do capitalista para desconsiderar a diferença entre a força de trabalho e o trabalho que pode ser obtido dela, e para comprar o trabalho do mesmo modo como ele adquiria suas matérias-primas: como uma determinada quantidade de trabalho, completa e incorporada no produto. [...] No caso, o capitalista distribuía os materiais na base de empreitada aos trabalhadores, para manufatura em suas casas, por meio de subcontratadores e agentes em comissão. (BRAVERMAN, 1981, p.62-63).

Esses sistemas de trabalho domiciliar e de subcontratação, no entanto, sofreram problemas de irregularidade, desfalques, atraso e até de baixa qualidade dos produtos, além de aumentar a distância entre o capitalista e o processo de trabalho. Para lidar com o trabalho assalariado e ampliar a produção de excedentes, o capitalista demandava uma nova maneira de administração, mais completa e diferente da administração praticada na antiguidade. A diferença, segundo Braverman (1981), consistia principalmente no objetivo da administração. Na antiguidade, por exemplo, na construção das Pirâmides do Egito, da Muralha da China e de grandes monumentos e catedrais, o objetivo não era outro senão a glória dos faraós e dos governantes. A exigência da produção de excedentes, com a reunião dos trabalhadores no mesmo local, demandava a imposição de uma jornada regular de trabalho. Nesse sentido, a gerência primitiva assumiu formas rígidas de controle e de coerção dos empregados, que tateava “em direção a uma teoria e prática da gerência” e que, no entanto, não impediu o surgimento de novos problemas de administração a partir das novas relações sociais e dos novos modos de produção (BRAVERMAN, 1981, p.67). Nas palavras do autor:

Sob as novas e especiais relações do capitalismo, que pressupunham um “contrato livre de trabalho”, tiveram que extrair de seus empregados aquela conduta diária que melhor serviria a seus interesses, impor sua vontade aos trabalhadores, enquanto efetuassem um trabalho em base contratual voluntária. [...] Como o capitalismo cria uma sociedade na qual ninguém por hipótese consulta qualquer coisa senão o interesse próprio, e como prevalece o contrato de trabalho entre as partes nada mais prevendo senão evitar que

uns prevaleçam sobre os de outros, a gerência torna-se um instrumento mais perfeito e sutil. (BRAVERMAN, 1981, p.68).

Como observa o autor, a própria designação do novo método de administração como *gerência* sinalizava, mesmo que de maneira inconsciente, os sentidos que se pretendia às novas relações sociais de produção:

O verbo *to manage* (administrar, gerenciar), 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 as 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*. (BRAVERMAN, 1981, p.68).

Reforçando a ideia de que eram as novas relações sociais estabelecidas no/pelo processo produtivo que estruturavam a nova ordem, baseada no “o antagonismo entre aqueles que executam o processo e os que se beneficiam dele, os que administram e os que executam, os que trazem à fábrica a sua força de trabalho e os que empreendem extrair dessa força de trabalho a vantagem máxima para o capitalista” (BRAVERMAN, 1981, p.69).

1.4.1 Trabalho e Capital: a gerência científica e moderna

Os economistas foram os pioneiros no cuidado com a organização do trabalho, podendo ser considerados os “primeiros peritos em gerência”. Iniciada por Frederick Winslow Taylor, no final do século XIX, a gerência científica reflete a perspectiva do capitalista na produção. Ela “entra na oficina não como representante da ciência, mas como representante de uma caricatura de gerência nas armadilhas da ciência” (BRAVERMAN, 1981, p. 82-83).

O taylorismo se dedicava à organização e ao controle dos processos de produção, enquanto seus sucessores viriam a se dedicar ao ajustamento do trabalhador na produção. Taylor não criou algo novo, mas sua “significação” para o controle gerencial adquiriu extensas dimensões e ganhou força na Inglaterra e nos Estados Unidos.

Os estágios do controle gerencial sobre o trabalho antes de Taylor incluíram, progressivamente: a reunião de trabalhadores numa oficina e a fixação da

jornada de trabalho; a supervisão dos trabalhadores para a garantia de aplicação diligente, intensa e ininterrupta; execução das normas contra distrações (conversas, fumo, abandono do local de trabalho etc.) que se supunha interferir na aplicação; a fixação de mínimos de produção etc. [...] Mas Taylor elevou o conceito de controle a um plano inteiramente novo quando asseverou como *uma necessidade absoluta para a gerência adequada a imposição ao trabalhador da maneira rigorosa pela qual o trabalho deve ser executado*. (BRAVERMAN, 1981, p.86).

A partir de Taylor a gerência não teria só o “direito” de controlar o trabalho, mas sim o “dever”, pois seria frustrante se deixasse o trabalhador, por si, tomar decisões a respeito do trabalho. Em alguns trechos de um relato de Taylor é possível perceber como se polarizam e se (re)significam as relações na organização do trabalho e na produção nessa nova forma de gerência:

Nós os que éramos os operários daquela oficina tínhamos a produção *cuidadosamente combinada* para tudo que saísse da oficina. *Limitávamos* a produção a cerca de um terço, acho eu, do que *poderíamos perfeitamente* ter feito. *Sentíamos justificados* fazendo isso, devido ao sistema de tarefa – [...] Logo que me tornei *chefe* da turma dos homens que trabalhavam comigo [...] vieram a mim e me disseram: ‘Fred, agora você não vai ser um porco *maldito contra nós, vai?*’ [...] Não fugi a *regra*. Estive ao lado de vocês. Mas agora aceitei a função de gerência nesta companhia, e estou *do outro lado*. [...] (BRAVERMAN, 1981, p.88, grifos nossos).

Já nos primeiros trechos do relato de Taylor a polarização dentro da oficina é claramente explicitada: de um lado os trabalhadores, executando suas tarefas em um ritmo que consideravam justo pelo estilo de produção no qual estavam inseridos, ainda que fosse possível produzir mais, e do outro, a gerência representada pelos chefes que buscavam, a todo custo, extrair a maior produção dos trabalhadores para atender as demandas capitalistas de geração de excedentes.

Essa bipolarização vai se evidenciando a cada linha do relato de Taylor e palavras como *briga, luta, recusa*, que mobilizam sentidos de confronto e resistência, são sempre acionadas para caracterizar a relação entre o chefe (antigo trabalhador), que representava a gerência e controlava a produção, e os trabalhadores (antigos companheiros), que executam a produção e lutavam contra as ordens da chefia.

Como conclusão dessa experiência vivida nos dois lados de uma empresa, Taylor constata que:

Os trabalhadores que são controlados apenas pelas ordens e disciplina gerais não são adequadamente controlados, porque eles estão atados aos reais processos de trabalho. Tão logo eles controlem o próprio processo de

trabalho, empenharão esforços para realizar plenamente o potencial inerente à sua força de trabalho. Para mudar esta situação, o controle sobre o processo de trabalho deve passar às mãos da gerência, não apenas num sentido formal, mas pelo controle e fixação de cada fase do processo, inclusive seu modo de execução. Na busca desse fim, amargura alguma é demasiado grande, nenhum esforço é excessivo, porque os resultados compensarão todos os esforços e despesas liberalmente feitas neste esforço continuado e oneroso. (BRAVERMAN, 1981, p.94).

Em outro relato de Taylor, dessa vez descrevendo um diálogo entre ele como gerente e um trabalhador de quem ele intencionava extrair mais produção, as palavras que anteriormente sinalizavam o conflito e a resistência dão lugar a palavras como *felizes, contentes, eficiência, prosperidade e valioso*, essa última repetida diversas vezes quando a palavra é dirigida do gerente ao trabalhador, ainda que o tom rude do diálogo seja mantido e que a ideia de Taylor a respeito do trabalhador com quem ele dialoga não passe de “um homem mentalmente retardado” (BRAVERMAN, 1981, p.99).

Como princípios de sua sistemática de gerência Taylor reforçou, primeiramente, que o administrador deveria assumir o conhecimento do processo de trabalho ou, pelo menos, a informação conhecida antes apenas pelos trabalhadores. Outro princípio taylorista consistiu na desumanização do processo de trabalho, separando o trabalho cerebral, a concepção, do trabalho manual, a execução. Apenas a gerência deveria desenvolver a ciência do trabalho, jamais o trabalhador. O terceiro e último princípio de Taylor consistiu na preparação das tarefas pelo administrador, de forma antecipada, para depois a execução pelo trabalhador. Era a efetivação de fato do controle gerencial de cada fase do processo de trabalho e do modo de executar o trabalho.

Logo, o papel da gerência moderna ou científica impulsionada por Taylor, segundo Braverman:

Era tornar consciente e sistemática a tendência antigamente inconsciente da produção capitalista. Era para garantir que, à medida que os ofícios declinassem, o trabalhador mergulhasse ao nível da força de trabalho geral e indiferenciado, adaptável a uma vasta gama de tarefas elementares, e à medida que a ciência progredisse, estivesse concentrada nas mãos da gerência. (BRAVERMAN, 1981, p.109).

A aplicação dessa sistemática de gerência coincidiu com transformações significativas no capitalismo e consolidou relações sociais antagônicas no processo de trabalho pelo

distanciamento entre quem planeja o trabalho e quem executa, “entre a mão e o cérebro”. Separação que se desenvolveu e se institucionalizou no modo capitalista de produção sob a gerência capitalista. (BRAVERMAN, 1981, p.113).

1.4.2 Trabalho e Capital: o trabalhador

Diante da inegável realidade da constante expansão do modo capitalista de produção, a assertiva de Braverman (1981, p.124) de que “a transformação da humanidade trabalhadora em força de trabalho”, em “fator de produção”, como instrumento do capital, é um processo incessante e interminável” pode, livremente, circular nos dias de hoje sem o receio de ser categorizada como retrógrada e inadequada. Ainda nas palavras do autor:

[...] o modo capitalista de produção está continuamente se expandindo a novas áreas de trabalho, inclusive àquelas recentemente criadas pelo avanço tecnológico e o emprego do capital a novas indústrias. Está, ainda, sendo continuamente requintado e aperfeiçoado, de modo que sua presença [sic] sobre os trabalhadores é incessante. (BRAVERMAN, 1981, p.124).

Considerando a data dessa afirmação, é certo, em nossa opinião, que de maneira ainda mais intensa e diversificada, o modo capitalista de produção ainda avança por novas áreas do mercado e segue intensificando seus efeitos sobre as diversas formas de trabalho que continuam a surgir. Por essa mesma razão, compartilhamos do entendimento do autor de que a habituação dos trabalhadores a esse modo de produção (capitalista) precisa ser renovada a cada geração:

[...] tanto mais que as gerações surgidas sob o capitalismo não são formadas dentro da matriz da vida de trabalho, mas jogadas no trabalho vindas de fora, por assim dizer, após um prolongado período de adolescência durante a qual são mantidas na reserva. A necessidade de ajustar o trabalhador ao trabalho em sua forma capitalista, de superar a resistência natural intensificada pela tecnologia mutável e alternante, relações sociais antagônicas e a sucessão de gerações, não termina com a “organização científica do trabalho”, mas se torna um aspecto permanente da sociedade capitalista. (BRAVERMAN, 1981, p.124).

Embora tenham surgido escolas de investigação psicológica, fisiológica e sociológica dentro dos departamentos de pessoal, interessadas nas condições sob as quais os trabalhadores seriam levados a cooperar de maneira efetiva nas indústrias e no modelo de trabalhadores (e grupos destes) que produziriam conforme os interesses dos gerentes, as conclusões a que elas chegavam, em muito se assemelhavam às de Taylor: o desempenho dos trabalhadores estava mais relacionado à resistência deles às exigências dos patrões do que propriamente à sua capacidade para o trabalho.

Já na década de 20, após experimentos realizados na Western Electric na fábrica do lado oeste de Chicago, a equipe da Escola de Administração de Harvard, chefiada por Elton Mayo, concluiu, principalmente, “que as motivações dos trabalhadores não podiam ser compreendidas numa base puramente individual, e que a chave de seu comportamento reside nos grupos sociais da fábrica”. Desde o início da evolução do modo capitalista de produção, eram recorrentes os conflitos a respeito do ajustamento dos trabalhadores ao novo modo: resistência quanto ao controle e às ordens gerenciais, revoltas quanto à jornada, à forma de produção e os salários, entre outros. (BRAVERMAN, 1981, p.128).

Um exemplo desse problema de ajustamento do trabalhador ocorreu na *Ford Motor Company*, em 1903. Uma fábrica montadora de automóveis, que a exemplo das demais do mesmo ramo, dependia de mecânicos versáteis que dominassem o ofício da montagem de automóveis de maneira geral e que transitavam pelas etapas de montagem dos carros a pé. Com o lançamento do modelo T por Ford, por volta de 1908, foi implantada a esteira transportadora, pela qual os componentes do carro eram transportados e paravam em estações específicas de montagem. Essa esteira impulsionou a produção dos veículos e acelerou o ritmo de montagem de tal maneira que, por volta de 1925, era produzida diariamente uma quantidade de carros que antes do modelo T, só seria alcançada ao longo de um ano. Com isso, além de mudar a organização do trabalho, a gerência mudou também o ritmo da montagem, levando os trabalhadores a jornadas intensas. Ford, por sua vez, acabou com o incentivo monetário que era usado para estimular os trabalhadores, passando a congelar os pagamentos com a finalidade de reduzir custos.

Braverman (1981) afirma que junto à reação inicial dos trabalhadores contra a linha de montagem, o movimento sindicalista também contribuiu para que em 1914, Ford proclamasse o salário de cinco dólares por dia. Com essa estratégia, Ford não só conseguiu contratar os trabalhadores de que precisava, mas passou a ter uma reserva deles e passou a considerar

novas possibilidades de intensificar o ritmo de trabalho, uma vez que os trabalhadores estavam interessados no aumento do salário. “O pagamento de cinco dólares por uma jornada de trabalho, escreveria Ford em sua autobiografia, era uma das mais refinadas manobras de redução de custos que jamais fizemos” (p.132).

Braverman (1981), então conclui que:

Se as mínimas manipulações dos departamentos de pessoal, a Psicologia e Sociologia da indústria não desempenharam papel mais importante na habituação do trabalhador ao trabalho, conseqüentemente isso não significa que o “ajustamento” do trabalhador está isento de elementos manipulativos. Pelo contrário, como em todo funcionamento do sistema capitalista, a manipulação vem em primeiro lugar e a coerção é mantida na reserva [...] A aclimatação aparente do trabalhador aos novos modos de produção surge da destruição de todos os modos de vida, a contundência das barganhas salariais que permitem certa maleabilidade dos costumeiros níveis de subsistência da classe trabalhadora, o emaranhado da rede da vida capitalista moderna que torna finalmente todos os outros meios de vida impossíveis. Mas por baixo dessa aparente habituação continua a **hostilidade** dos trabalhadores às formas degeneradas de trabalho a que são obrigados, como uma corrente subterrânea que abre caminho para a superfície quando as condições de emprego permitem, ou quando a tendência capitalista a maior intensidade de trabalho ultrapassa os limites da capacidade física e mental. Renova-se em gerações sucessivas, exprime-se no inconfundível sarcasmo e repulsa que grandes massas de trabalhadores sentem por seu trabalho, e vem à tona repetidamente como um problema social exigente de solução. (BRAVERMAN, 1981, p.133-134, grifo nosso).

Embora não seja nosso objetivo trabalhar com a questão da resistência em sua complexidade, ousamos mobilizá-la para problematizar a hostilidade dos trabalhadores mencionada por Braverman (1981). Essa questão, que discursivamente optamos por trabalhar pelo viés da resistência dos trabalhadores (e não hostilidade, como o autor), atualmente, sequer chega a figurar como um problema social carente de solução, pois, em nosso ver se encontra demasiadamente diluída e/ou dissimulada nas relações de trabalho atuais.

Como já mencionamos anteriormente, não há como negar a eficácia do discurso da liderança, que rompendo as fronteiras da empresa continua a sustentar e promover os ideais capitalistas. Por meio do processo de identificação dos sujeitos com as relações estabelecidas no ambiente de trabalho e com os ideais da empresa, esse discurso funciona de maneira que a liderança passa a ser, também, um ideal de vida, visto que *o sucesso é resultado de um trabalho duro, a paixão pelo trabalho é um exemplo e assumir riscos faz parte da aprendizagem, por ser o preço de ser um líder, seja ganhando ou perdendo.*

Como observaremos no capítulo analítico, tamanha tem sido a identificação dos sujeitos com o discurso da liderança que esse discurso tem deixado de circular e funcionar apenas nas empresas e organizações de trabalho, ganhando a cada dia, mais espaço nas redes sociais e nos programas de educação em diferentes níveis de ensino.

CAPÍTULO 2

PRESSUPOSTOS TEÓRICOS E METODOLÓGICOS

2.1. Língua, discurso, sentido

Como vimos formulando, essa pesquisa se ancora na Análise de Discurso, proposta por Michel Pêcheux e introduzida no Brasil por Eni Orlandi. Na década de 60, quando a leitura é problematizada e colocada em questão, a AD se constitui como uma “disciplina de entremeio” (ORLANDI, 2015b, p.16) articulando, de acordo com Pêcheux ([1969] 2014, p.160), três regiões do conhecimento científico, que por sua vez “são atravessadas e articuladas por uma teoria de natureza psicanalítica”:

1. o materialismo histórico, como teoria das formações sociais e de suas transformações, compreendida aí a teoria das ideologias;
- 2.a linguística, como teoria dos mecanismos sintáticos e dos processos de enunciação ao mesmo tempo;
3. a teoria do discurso, como teoria da determinação histórica dos processos semânticos. (PÊCHEUX; FUCHS [1975] 2014, p.160).

Dessa articulação, a AD vai então estabelecer que:

- a. a língua tem sua ordem própria mas só é relativamente autônoma (distinguindo-se da Linguística, ela reintroduz a noção de sujeito e de situação na análise da linguagem);
- b. a história tem seu real afetado pelo simbólico (os fatos reclamam sentidos);
- c. o sujeito de linguagem é descentrado pois é afetado pelo real da língua e também pelo real da história, não tendo o controle sobre o modo como elas o afetam. Isso redundaria em dizer que o sujeito discursivo funciona pelo inconsciente e pela ideologia. (ORLANDI, 2015a, p.17).

Pêcheux ([1975] 2014, p.81) considera que a língua se apresenta “como *base* comum de *processos* discursivos diferenciados, que estão compreendidos nela na medida em que os processos ideológicos simulam os processos científicos”. É dessa base que a Linguística vai se ocupar, da língua enquanto um sistema com estruturas morfológicas, fonológicas e sintáticas, submetida a leis internas (gramáticas) e com autonomia relativa. No entanto, segundo o autor:

a discursividade não é a fala (parole), isto é, uma maneira individual “concreta” de habitar a “abstração” da língua; não se trata de um uso, de uma utilização ou da realização de uma função. Muito pelo contrário, a expressão *processo discursivo* visa explicitamente a recolocar em seu lugar (idealista) a noção de fala (parole) juntamente com o antropologismo psicologista que ela veicula. (PÊCHEUX, [1975] 2014, p.82).

Nesse sentido, a língua para o analista de discurso não será a língua da Linguística, a língua transparente, sistematicamente autônoma e estabilizada, mas sim a língua marcada pela historicidade, a língua opaca, lugar de conflito e de possibilidade do equívoco. A AD vai trabalhar, então, com a língua em movimento, fazendo sentido e significando no e pelo discurso.

Segundo Pêcheux:

[...] 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: não há identificação plenamente bem sucedida, isto é, ligação sócio-histórica que não seja afetada, de uma maneira ou de outra, por uma “infelicidade” no sentido performativo do termo – isto é, no caso, por um “erro de pessoa”, isto é, sobre o *outro*, objeto da identificação. (PÊCHEUX, [1983] 2015a, p.56).

Logo, como o próprio nome diz, discurso tem a ver com percurso, com a ideia de movimento, com o homem falando, com “efeito de sentido entre locutores” (ORLANDI, 2015a, p.20). Efeitos, que segundo Orlandi (2015b, p.17) “resultam da relação de sujeitos simbólicos que participam do discurso, dentro de circunstâncias dadas” e que afetados pela memória discursiva redefinem-se como partes das condições de produção do discurso.

Orlandi (2012) observa que a noção de discurso se faz importante para uma melhor compreensão da mediação existente entre as relações: homem/mundo/pensamento/linguagem e linguagem/pensamento/mundo, pois é ele, o discurso, uma das instâncias concretas dessas relações.

Pela consideração de que a incompletude é constitutiva da linguagem e de que há uma relação importante entre a incompletude, o silêncio e a interpretação, a autora observa que os sentidos não se fecham e que permanecem abertos à interpretação, sendo por vezes, administrados pela linguagem em uma tentativa de domesticação e de estabilização.

Pelo princípio de que a interpretação está presente em todos os lugares e de que “não há sentido sem interpretação”, Orlandi (2012, p.9) reforça que ao trabalhar no entremeio, a AD faz uma ligação “mostrando que não há separação estanque entre a linguagem e sua exterioridade constitutiva.”. (ORLANDI, 2012, p.9). No entanto, segundo a autora:

A Análise de Discurso não estaciona na interpretação, trabalha seus limites, seus mecanismos, como parte dos processos de significação. Também não procura um sentido verdadeiro através de uma “chave” de interpretação. Não há esta chave, há método, há construção de um dispositivo teórico. Não há uma verdade oculta atrás do texto. Há gestos de interpretação que o constituem e que o analista, com seu dispositivo, deve ser capaz de compreender. (ORLANDI, 2015a, p.24).

Orlandi (2012) retoma Pêcheux (1969) para dizer que gestos são atos simbólicos (um aceno, um assobio, etc.), mas as noções de gestos de leitura e de gestos de interpretação são constitutivas da AD e se referem a uma intervenção simbólica no mundo, podendo o gesto de interpretação ser considerado como uma intervenção no real do sentido.

2.1.1. O método e o analista

De acordo com Ferreira (2003), em Análise de Discurso, as análises não pretendem esgotar as possibilidades de interpretação, mas sim abrir um espaço para o diferente e para o novo e que, pela incompletude da linguagem, permitirão a observação da falta, das falhas por onde os sentidos são capazes de deslizar. Na “relação da interpretação com a descrição” (ORLANDI, 2001), em um “movimento pendular” (PETRI, 2013) entre os dispositivos

teóricos e o material de análise, o analista de discurso, de uma posição deslocada, buscará trabalhar a opacidade da linguagem, a sua não-evidência, reconhecendo e compreendendo o movimento de interpretação. (ORLANDI, 2012).

Orlandi (2001, p.31) evidencia que a exigência de base da escrita do analista é “elaborar a presença e o estatuto do que é ideologia, tornando visível o confronto do simbólico com o político.”. A autora resume, dizendo que:

o analista parte das formulações e sua escrita deve tornar visível a forma da análise no batimento contínuo do seu próprio gesto de analista entre descrição e interpretação (M. Pêcheux, 1981) o que deve levar o estudioso da linguagem a compreender os gestos que configuram as formulações no texto. O analista tem, pois, como objeto de observação o texto e como objetivo da análise a sua compreensão enquanto discurso. Ele vai, então, com sua escrita, tornar possível essa compreensão. (ORLANDI, 2001, p. 32-33).

A noção de formulação se faz importante em nossa pesquisa, por sua “posição privilegiada como posto de escuta, de entrada no modo de constituição do sujeito, no sentido e na história”. (ORLANDI, 2001, p.15). De acordo com Orlandi:

Na formulação há um investimento do corpo do sujeito presente no corpo das palavras (E. Orlandi, 1999). O momento em que o sujeito diz o que diz. Em que se assume autor. Representa-se na origem do que diz com sua responsabilidade, suas necessidades. Seus sentimentos, seus desígnios, suas expectativas, sua determinação. Pois, não esqueçamos, o sujeito é determinado pela exterioridade, mas na forma sujeito-histórica que é a do capitalismo, ele se constitui por essa ambiguidade de, ao mesmo tempo, determinar o que diz. A formulação é o lugar em que esta contradição se realiza. Ela é o acontecimento discursivo pelo qual o sujeito articula manifestamente seu dizer. Dá o contorno material ao dizer instaurando o texto. (ORLANDI, 2001, p.10).

Nesse sentido, buscamos construir um dispositivo teórico que nos possibilite compreender a produção de sentidos no e pelo discurso da liderança, a partir do modo como esse discurso se formula e se textualiza nos materiais selecionados, desnaturalizando a evidência (produzida pela ideologia) da oposição entre chefe e líder constituída por e no discurso do trabalho e desautomatizando, como propõe Orlandi (2001), a relação do sujeito com a língua e com a história nesse discurso.

Para isso, abordamos nesse capítulo alguns conceitos teóricos basilares ao nosso modo de análise que, no entanto, serão retomados ao longo dos capítulos seguintes,

sustentando o caráter do movimento pendular constitutivo de nosso trabalho e de nossa linha de pesquisa.

2.1.2. Condições de Produção

Pêcheux ([1969] 2014, p.74) chama de condições de produção do discurso as “circunstâncias de um discurso” que, de acordo com Orlandi (2015a), podem ser consideradas em sentido estrito, quando se referem ao momento imediato do dizer, ou em sentido amplo, quando se referem ao contexto sóciohistórico, ideológico. Ainda segundo a autora, as condições de produção no sentido amplo são as que trazem para a consideração dos efeitos de sentido elementos derivados da formação de nossa sociedade: o modo de organização política e de organização do poder, as instituições em suas diversas representações, entre outros, e que nas análises que constituem nossa pesquisa, nos fazem considerar as relações de trabalho, a emergência do discurso da liderança, o modo como esse discurso tem sido formulado e seus modos de circulação.

Embora se relacionem com a História, as condições de produção não são uma descrição analítica de fatos, datas e personagens, mas se relacionam com a historicidade, com a exterioridade que constitui o discurso. De acordo com Orlandi (2012), é a relação de um texto com a exterioridade que o direciona para um caminho interpretativo e não para outro. A autora observa que:

O texto é essa peça significativa que, por um gesto de autoria, resulta da relação do “sítio significante” com a exterioridade. Nesse sentido, o autor é carregado pela força da materialidade do texto, materialidade essa que é função do gesto de interpretação (do trabalho de autoria) na sua relação determinada (historicamente) com a exterioridade, pelo interdiscurso. (ORLANDI, 2012, p.15).

Dessa forma, para que possamos compreender o funcionamento do discurso da liderança, os efeitos de sentido produzidos e os sujeitos constituídos por e a partir dele é que precisamos compreender a historicidade desse discurso, por meio de suas regularidades que, em nível discursivo, são históricas. De acordo com Orlandi (2012):

Em suma, podemos dizer que a regularidade na AD é função da relação contraditória da linguagem com a historicidade. Não partimos, como na análise de conteúdo, da exterioridade para o texto, ao contrário, procuramos conhecer esta historicidade pela maneira como os sentidos se trabalham no texto, em sua discursividade. É afinal esta noção de exterioridade que, ao se especificar na AD, transforma a noção de linguagem, pensando sua forma material, deslocando também a própria noção de social, de histórico, de ideológico, tal como estas noções estão definidas no domínio das ciências humanas e sociais. (ORLANDI, 2012, p.29).

Logo, segundo Nogueira (2015, p.52), “ao falarmos de condições de produção do discurso, estamos falando da exterioridade constitutiva do discurso.”. Nas palavras de Amaral (2005, p. 35-36) “o que está em discussão com a noção de condições de produção do discurso, é na verdade, o movimento do discurso, os seus nexos, o que faz o discurso ser o que é; em suma, a sua dialética.”.

2.2. Ideologia

Diferentemente da análise de conteúdo, a AD trabalha com os processos de constituição da linguagem e da ideologia. Pela perspectiva da AD, a ideologia não é “x” mas o mecanismo de produzir “x”, o que significa dizer que diante de um objeto simbólico “x”, por haver uma injunção à interpretação, nós interpretamos o que significa “x”. (ORLANDI, 2012, p.30).

Nesse movimento de interpretação, aparece-nos como conteúdo já lá, como evidência, o sentido de “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 no entanto um movimento contínuo, já determinado pela materialidade da língua e da história. (ORLANDI, 2012, p.30).

Uma vez determinado pela exterioridade, todo discurso faz remissão a outro discurso e, ainda que esse outro não se formule e não se textualize, ele se faz presente em sua ausência, presente pelo que não está dito (interdiscurso), mas que fornece a identificação dos sentidos com sentidos outros que já se fizeram memória.

A ideologia é quem fornece a um sentido o caráter de evidência. É ela que sustenta o interdiscurso, a memória, “os sentidos institucionalizados, admitidos como naturais”, conforme Orlandi (2012, p.31).

Pela ideologia, se naturaliza assim o que é produzido pela história: há transposição de certas formas materiais em outras, isto é, há simulação (e não ocultação de “conteúdos”) em que são construídas as transparências (como se a linguagem não tivesse sua materialidade, sua opacidade) para serem interpretadas por determinações históricas que aparecem como evidências empíricas. Redefinindo, assim, a ideologia discursivamente, podemos dizer que não há discurso sem sujeito nem sujeito sem ideologia. A ideologia, por sua vez, é interpretação de sentido em certa direção, direção determinada pela relação da linguagem com a história e seus mecanismos imaginários. (ORLANDI, 2012, p.31).

O fato, segundo Orlandi (2015a), de não haver sentido sem interpretação já atesta a presença da ideologia. Por meio do gesto de interpretação, alguns sentidos são colocados em evidência, enquanto outros sentidos são negados, apagados. Segundo Pêcheux ([1975] 2014):

É a ideologia que, através do “hábito” e do “uso”, está designando, ao mesmo tempo, *o que é e o que deve ser*, e isso, às vezes, por meio de “desvios” linguisticamente marcados entre a constatação e a norma e que funcionam como um dispositivo de “retomada do jogo”. É a ideologia que fornece as evidências pela qual “todo mundo sabe” o que é um soldado, um operário, um patrão, uma fábrica, uma greve, etc., evidências que fazem com que uma palavra ou um enunciado “queiram dizer o que realmente dizem” e que mascaram, assim, sob a “transparência da linguagem” aquilo que chamaremos o *caráter material do sentido* das palavras e dos enunciados. (PÊCHEUX [1975] 2014, p.146).

A respeito do funcionamento da ideologia Pêcheux e Fuchs observam que:

[...] se convencionou chamar de *interpelação*, ou o assujeitamento do sujeito como sujeito ideológico, de tal modo que cada um seja *conduzido*, sem se dar conta, e tendo a impressão de estar exercendo sua livre vontade, a *ocupar o seu lugar* em uma ou outra das duas classes sociais antagonistas do modo de produção [...]. (PÊCHEUX; FUCHS [1975] 2014, p.162).

Por esse motivo, Pêcheux ([1975] 2014, p. 146) considera que os sentidos de uma palavra ou de uma expressão não são transparentes e não “existem em si mesmos”, pois “são determinados pelas posições ideológicas que estão em jogo no processo sócio-histórico” no qual são reproduzidas, o que significa dizer que os sentidos mudam “segundo as posições sustentadas por aqueles que as empregam, adquirindo seus sentidos em referência a essas posições, isto é, em referência às formações ideológicas.”.

Em se tratando do discurso da liderança, observamos que é pelo funcionamento ideológico que, no meio digital, circula de maneira “evidente” os sentidos de diferença, de oposição entre as posições discursivas do líder e do chefe, mesmo que seja possível, como observamos nas análises dos verbetes, significá-los de maneira sinonímica. É a ação da ideologia que mascara os imperativos de um discurso do/para o trabalho que se pretende flexível e que concebe “natural”, e até mesmo inovadora, a equiparação do ensino, ainda na educação básica e com propostas de abrangência da educação infantil, em nível de um negócio.

2.2.1. Formações Ideológicas

Para Amaral (2005), a ideologia é definida como uma instância específica no processo histórico-social de uma determinada formação social. Segundo a autora:

[...] a ideologia não se define como um conjunto de ideias que estaria acima do mundo, dos fatos econômicos em especial; a ideologia se define como uma instância determinada no processo histórico-social de uma dada formação social. Na sociedade capitalista, seu funcionamento se dá nas relações sociais de produção, a ponto de abranger as determinações de classe e os horizontes culturais de seus integrantes. (AMARAL, 2005, p. 41-42).

A autora também observa que nessa formação social a ideologia busca formas de “dissimular evidências de parcerias entre as classes para manutenção da ordem vigente, a de dominância do capital.”. (AMARAL, 2007, p. 25).

Ao trabalhar com as noções de formação ideológica do capitalismo e formação ideológica do trabalho Amaral (2007, p.25) propõe que a formação ideológica do capitalismo é a que “promulga e faz vigorar as ideias e os valores do capitalismo”, enquanto a formação ideológica do trabalho, que contraria a anterior, é a que “reivindica a dominância do trabalho.”.

Dentro das formações ideológicas, Pêcheux e Fuchs ([1975] 2014) dizem que será a formação discursiva em sua relação com o interdiscurso, com a memória discursiva, que determinará o que poderá e deverá ser dito, atribuindo os sentidos às palavras e expressões.

2.2.2. Formação Discursiva

Segundo Brandão (2012, p. 48), a noção de formação discursiva (FD) foi concebida por Foucault (1969) “ao interrogar-se sobre as condições históricas e discursivas nas quais se constituem os sistemas de saber e, depois, elaborada por Pêcheux, a noção de FD representa na AD um lugar central na articulação entre língua e discurso”.

Fedatto (2015) observa que ao lançar mão da noção de formação discursiva em *Arqueologia do saber*, Foucault (1969) defende que os discursos não estão prontos e se formam de acordo com certas regularidades. No entanto, em sua concepção, a ideologia não deveria ser considerada como o princípio organizador dessa regularidade. Fazendo uma crítica à exclusão da ideologia por Foucault, ainda de acordo com a autora, dois anos mais tarde, Michel Pêcheux, Claudine Haroche e Paul Henry introduzem a dimensão da ideologia e a noção de forma-sujeito e sua fragmentação em posições-sujeito como estruturantes do conceito de formação discursiva.

Pêcheux ([1975] 2014, p.150) retoma Althusser (1978, p.67) para dizer que “todo indivíduo humano, isto é, social, só pode ser agente de uma prática se se revestir da *forma-sujeito*. A ‘forma-sujeito’, de fato, é a forma de existência histórica de qualquer indivíduo, agente das práticas sociais”. Nesse sentido, o autor observa 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, apóia-se no fato de que elementos do interdiscurso [...] que constituem, no discurso do sujeito, *os traços daquilo que o determina*, são re-inscritos no discurso do próprio sujeito. (PÊCHEUX [1975] 2014, p.150).

A respeito dessa observação, Pêcheux ([1975] 2014, p.150-151) prossegue dizendo que foi deixado em suspenso um ponto a respeito da especificidade diferencial dos dois tipos de elementos do interdiscurso: pré-construído e articulações, que segundo ele: “repelidas as ilusões idealistas que lhes concernem – aparecem determinando o sujeito, impondo-dissimulando-lhe seu assujeitamento sob a aparência da autonomia, isto é, através da estrutura discursiva da forma-sujeito.”.

O autor retoma a distinção entre dominação e determinação para colocar que a “formação discursiva que veicula a forma-sujeito é a formação discursiva *dominante*, e que as formações discursivas que constituem o que chamamos de seu interdiscurso *determinam a dominação da formação discursiva dominante*” (PÊCHEUX [1975] 2014, p.151). Sendo assim:

Diremos, então, que o “pré-construído” corresponde ao “sempre-já-aí” da interpelação ideológica que fornece-impõe a “realidade” e seu “sentido” sob a forma da universalidade (o “mundo das coisas”), ao passo que a “articulação” *constitui o sujeito em sua relação com o sentido*, de modo que ela representa, no interdiscurso, aquilo que *determina a dominação da forma-sujeito*. (PÊCHEUX [1975] 2014, p.151).

De acordo com Brandão (2012, p. 48), introduzida por Henry (1975) a noção de pré-construído “designa aquilo que remete a uma construção anterior e exterior, independente, por oposição ao que é construído pelo enunciado. É o elemento que irrompe na superfície discursiva como se estivesse já-aí.” Segundo a autora, além do funcionamento do pré-construído, a noção de formação discursiva, envolve também o funcionamento da paráfrase. Trabalhada por Orlandi (2015a p.34) em contraposição à noção de polissemia, “a paráfrase está do lado da estabilização” enquanto a polissemia está do lado do deslocamento de sentidos, da ruptura, do equívoco.

Logo:

O conceito de FD regula, dessa forma, a referência à interpelação/assujeitamento do indivíduo em sujeito de seu discurso. É a FD que permite dar conta do fato de que sujeitos falantes, situados numa determinada conjuntura histórica, possam concordar ou não sobre o sentido a dar às palavras, “falar diretamente falando a mesma língua”. Isso leva a constatar que uma FD não é “uma única linguagem para todos” ou “para cada um sua linguagem”, mas que numa FD o que se tem é “várias linguagens em uma única”. (BRANDÃO, 2012, p. 49).

Derivada de condições de produção e partindo de uma posição (lugar) dentro de uma formação ideológica dada, a formação discursiva determinará o que poderá e o que deverá ser dito “articulado sob a forma de uma arenga, um sermão, um panfleto, uma exposição, um programa, etc.”. (PÊCHEUX; FUCHS [1975] 2014. p. 164).

Na perspectiva de Pêcheux ([1975] 2014, p. 149) “toda formação discursiva dissimula, pela transparência do sentido que nela se constitui, sua dependência com respeito ao *todo complexo com dominante* das formações discursivas.”.

2.2.3. Interdiscurso: a memória discursiva

Pêcheux ([1975] 2014, p. 149) propõe chamar de interdiscurso “*o todo complexo com dominante* das formações discursivas, esclarecendo que também ele é submetido à lei de desigualdade-contradição-subordinação” que caracteriza o complexo das formações ideológicas. O autor prossegue dizendo que:

[...] o próprio de toda formação discursiva é dissimular, na transparência do sentido que nela se forma, a objetividade material contraditória do interdiscurso, que determina essa formação discursiva como tal, objetividade material essa que reside no fato de que “algo fala” (*ça parle*) sempre “antes, em outro lugar e independentemente”, isto é, sob a dominação do complexo das formações ideológicas. (PÊCHEUX, [1975] 2014, p.149).

Como observa Orlandi (2015b, p. 20) o interdiscurso se constitui de “todo o dizer já-dito” sendo ele “irrepresentável” é “aquilo que preside todo dizer”, “ele é o saber, a memória discursiva.”. De acordo com Pêcheux:

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 [1983] 2015b, p. 46).

Antes, porém, de prosseguirmos com o desenvolvimento desse conceito teórico, lançaremos mão da anedota apresentada por Courtine (1999) sobre o funcionamento da memória no discurso político, para melhor compreensão do funcionamento da memória no discurso da liderança que tomamos por objeto de análise.

Em fevereiro de 1948, nevava enquanto o dirigente comunista Klement Gottwald, discursava da sacada de um palácio em Praga, para uma multidão. Um dos companheiros de

Gottwald, Clémentis, tira seu chapéu e oferece ao dirigente em solidariedade. Foram reproduzidas milhares de fotos desse momento, em que Gottwald fazia seu discurso rodeado por seus companheiros e usando na cabeça o chapéu emprestado por Clémentis.

Passados quatro anos, Clémentis foi enforcado por traição levando o setor de propaganda a apagá-lo da foto que havia sido reproduzida. No lugar em que antes estava Clémentis aparecia apenas o muro da sacada de onde Gottwald discursava restando de Clémentis apenas o chapéu na cabeça do dirigente comunista.

Essa *marca do desaparecimento*, segundo Courtine (1999, p.15) é reproduzida discursivamente “na ordem do enunciável, a ordem do que constitui o sujeito falante em sujeito de seu discurso e ao qual ele se assujeita em contrapartida.”. Essa marca é o que mobilizaremos em nossa pesquisa como a memória discursiva.

Nas palavras de Pêcheux:

A certeza que aparece, [...] é quê uma memória não poderia ser concebida como uma esfera plena, cujas bordas seriam transcendentais históricos e cujo conteúdo seria um sentido homogêneo, acumulado ao modo de um reservatório: é necessariamente um espaço móvel de divisões, disjunções, de deslocamentos e de retomadas, de conflitos de regularização... Um espaço de desdobramentos, réplicas, polêmicas e contra-discursos. E o fato de que exista assim o outro interno em toda memória é, a meu ver, a marca do real histórico como remissão necessária ao outro exterior, quer dizer, ao real histórico como causa do fato de que nenhuma memória pode ser um frasco sem exterior. (PÊCHEUX, [1983] 2015b, p.50).

A memória discursiva, nesse sentido não se trata da “memória individual” (PÊCHEUX, [1983] 2015b), da “memória de arquivo ou institucionalizada” (ORLANDI, 2015b), da “memória psicológica” (BRANDÃO, 2012) da memória como lembrança, a qual temos acesso quando se faz necessário. A memória discursiva não é a memória da História, mas sim a memória histórica que se constitui pelo esquecimento (ORLANDI, 2015b) e que, como observa Payer (2006, p.28) “se apresenta no domínio das identificações/filiações discursivas como uma base que regulariza a possibilidade de qualquer dizer.”.

Discursivamente, segundo Pêcheux (1975, p.161) é possível distinguir duas formas de esquecimento: o esquecimento enunciativo (nº 2) e o esquecimento ideológico (nº 1). O esquecimento enunciativo está relacionado ao fato de que ao falar, “o sujeito seleciona no interior da formação discursiva que o domina” as formas e sequências que nela se encontram em relações parafrásticas, ou conforme Orlandi (2015a, p.33), por esse esquecimento o sujeito

tem a impressão da realidade do pensamento, impressão que o faz acreditar que “há uma relação direta entre o pensamento, a linguagem e o mundo”, de modo que o que está sendo dito só pode ser feito com as palavras selecionadas e não por outras.

Já o esquecimento ideológico (nº 1), segundo Orlandi (2015a, p.33) “é da instância do inconsciente” e resulta do modo como o sujeito é afetado pela ideologia. Por esse esquecimento o sujeito tem a ilusão de ser a origem do dizer, esquecendo que os sentidos significam porque são determinados pela inscrição dele na língua e na história e não por sua vontade própria.

Diante disso, a memória deve ser entendida, pela perspectiva de Pêcheux ([1983] 2015b, p.44) “nos sentidos entrecruzados da memória mítica, da memória social inscrita em práticas e da memória construída do historiador”. Por essa razão é que nos lançamos, no capítulo primeiro de nossa pesquisa, em tentar mostrar e também compreender como se deu, de modo geral, a constituição da memória social das relações de trabalho. Relações essas que constituirão a base de regulação e possibilidade das discursividades do líder e do chefe que emergiram como antagônicas dentro da mesma formação ideológica, a do capitalismo, e que se enunciam de um mesmo lugar social, tão importante na lógica capitalista e que precisa ser constantemente renovado para continuar a fazer sentido e individualizar o sujeito: o lugar de quem “manda”.

2.3 O Sujeito

De acordo com Orlandi (2015b), para compreendermos o conceito de sujeito na AD é preciso compreender antes o que é a forma-sujeito. A partir de Pêcheux, a autora (2015b, p.21) retoma Althusser (1973) para dizer que “todo indivíduo humano, isto é, social só pode ser agente de uma prática se se revestir da forma-sujeito”, que por sua vez, “é a forma histórica de existência de qualquer indivíduo, agente das práticas sociais.”.

Segundo Pêcheux:

Sob a evidência de que “eu sou realmente eu” (com meu nome, minha família, meus amigos, minhas lembranças, minhas “ideias”, intenções e meus compromissos), há o processo de interpelação-identificação que

produz o sujeito no lugar deixado vazio: “aquele que...”, isto é, X, o quidam que se achará aí; e isso sob diversas formas, impostas pelas “relações jurídico-ideológicas.”. (PÊCHEUX, [1975] 2014, p.145).

E é exatamente sob a evidência de já ser sujeito, que o fato de o indivíduo se tornar sujeito pela interpelação da ideologia é apagado. Para Orlandi (2001, p.100) “a ideologia interpela o indivíduo em sujeito e este submete-se à língua significando e significando-se pelo simbólico na história”. Sendo assim, a autora observa que não há sujeito nem sentido se não houver assujeitamento à língua, assujeitamento esse que é de ordem subjetiva, pela relação constitutiva com o simbólico.

O sentido é assim uma relação determinada do sujeito – afetado pela língua – com a história. É o gesto de interpretação que realiza essa relação do sujeito com a língua, com a história, com os sentidos. Esta é a marca da subjetivação e, ao mesmo tempo, traço da relação da língua com a exterioridade: não há discurso sem sujeito. E não há sujeito sem ideologia. Ideologia e inconsciente estão materialmente ligados. Pela língua, pelo processo que acabamos de descrever. (ORLANDI, 2015a, p. 45).

Segundo a autora, dizer que o sujeito deve se submeter à língua e ao simbólico para se constituir não significa dizer que somos pegos pela língua enquanto um sistema formal. Para a autora:

É o acontecimento do objeto simbólico que nos afeta como sujeitos. Algo do mundo tem de ressoar o “teatro da consciência” do sujeito para que faça sentido. [...] Há condições para que ela [a língua] surta seus efeitos. Não se trata apenas de um jogo de significantes descarnados, embora a língua como sistema significante importe e muito. Para ressoar, é preciso a forma material, a língua-e-a história. (ORLANDI, 2001, p. 102).

Na formulação de Althusser, retomada por Pêcheux e por Orlandi (2001, p. 100) “o indivíduo é interpelado em sujeito pela ideologia” e por esse processo de interpelação, realizado pelas formações ideológicas e pelo interdiscurso, o efeito de evidência da realidade é produzido tanto no sujeito quanto em relação ao sentido. Há um efeito ideológico pelo qual o sujeito se coloca na origem de seu dizer, apesar de não ser a origem de si nem se poder dizer se não for afetado pelo simbólico. (ORLANDI, 2015b).

Orlandi (2001, p.103), retomando novamente Pêcheux, diz, então, que “a ideologia é um ritual com falhas” e a língua funciona aberta ao equívoco. A autora recorre também a P. Henry (1994) para dizer que a “história é história porque os fatos reclamam sentido face a um

sujeito que está condenado a interpretar (a significar)” e nesse movimento os sentidos e o sujeito, ao experimentarem o mundo e a linguagem, tanto permanecem e se repetem, quanto rompem seus limites e se deslocam. Este é o movimento que a autora reconhece como determinação histórica dos sujeitos e dos sentidos “nem fixados *ad eternum*, nem desligados como se pudessem ser quaisquer uns.”. E será, então, nesse entremeio do possível e do historicamente determinado que AD deverá trabalhar, compreendendo a determinação não como fatalidade, mas sim como histórica.

Orlandi (2015a) chama a atenção para o paradoxo existente na constituição da forma-sujeito da modernidade:

A forma-sujeito histórica que corresponde à da sociedade atual representa bem a contradição: é um sujeito ao mesmo tempo livre e submisso. Ele é capaz de uma liberdade sem limites e uma submissão sem falhas: pode tudo dizer, contanto que se submeta à língua para sabê-la. Essa é a base do que chamamos assujeitamento. (ORLANDI, 2015a, p. 48).

Para Orlandi (2001), o modo de interpelação do sujeito capitalista é diferente de como foi interpelado o sujeito medieval. De acordo com Lagazzi (1988, p.19), o sujeito da Idade Média era o “sujeito religioso (HAROCHE, 1984), totalmente subordinado ao texto e ao dogma, submisso à ideologia cristã e assujeitado às práticas rituais religiosas”. Por sua vez, o sujeito moderno-capitalista (ORLANDI, 2001) é o “sujeito-de-direito (HAROCHE, 1984), um sujeito responsável por suas ações, ao qual a história tensa de sua constituição foi atribuindo direitos e deveres” (LAGAZZI, 1988, p. 19). Segundo Haroche (1992):

Poder-se ia resumir a situação da seguinte forma: como Deus não governa mais totalmente a conduta humana vai ser preciso substituir-lhe um poder que estará à sua altura, a fim de não deixar essa conduta exposta a ela mesma face à incerteza, isto é, exposta à possibilidade de reflexão e da distância crítica. O aparelho religioso não é mais capaz de, por si mesmo, enquadrar o sujeito (o que nós condensamos com a expressão “determinação religiosa”): o Estado, diante da situação nova que se oferece a ele, deve tentar, no contexto dos nacionalistas burgueses, estabelecer formas novas de controle do sujeito. (HAROCHE [1984] 1992, p. 182).

Nesse sentido, então, Lagazzi prossegue observando que, a respeito dos diferentes modos históricos de interpelação do sujeito,

a *dominação* (e definição) do sujeito pelo religioso foi profundamente abalada com o progresso do Direito. O sujeito passou a centrar suas atividades em si mesmo, com suas próprias intenções, motivações, sua própria vontade. Essa individuação só pode fazer ruir o dogma cristão, que

exigia uma obediência absoluta à lei divina. Com o enfraquecimento da Igreja, centralizou-se o Estado, fazendo avançar o poder jurídico, ou melhor, fazendo com que o poder jurídico se constituísse, aos poucos, na Instituição Jurídica. Direitos e deveres sempre permearam as relações sociais, mas com a emergência do sujeito-de-direito, aconteceu a constituição de uma nova forma de assujeitamento, que Pêcheux (1975b) denominou como a *forma plenamente visível da autonomia*. (LAGAZZI, 1988, p.20).

A autora (1988, p.20) avança dizendo que a ideologia jurídica instala no sujeito a ambiguidade de se ver como ser único e responsável por si e, ao mesmo tempo, ser “intercambiável perante o Estado (HAROCHE, 1984)”. Ao passo que o Estado tenta abafar as diferenças em busca de cidadãos comuns, é possível observar a permanência da “hierarquia de poder entre as pessoas, uma hierarquia de autoridade, constitutiva do próprio Estado” que leva “as pessoas a se relacionarem dentro de uma esfera de tensão, permeada por direitos e deveres, responsabilidades, cobranças e justificativas”, caracterizando a inscrição do “juridismo” nas relações pessoais (LAGAZZI, 1988, p.21).

A noção de juridismo formulada por Lagazzi (1988) se refere propriamente à esfera de tensão que permeia as relações interpessoais do sujeito-de-direito, relações caracterizadas por jogos de poder e pelo conflito entre o que é permitido e o que é devido. A autora observa que o cotidiano das relações interpessoais, que no caso de nossa pesquisa são as relações de trabalho, é regulado por uma série de leis, ainda que implícitas, que ditam os parâmetros que deverão ser seguidos pelo sujeito dentro de uma determinada comunidade.

É nessa implicitação (LAGAZZI, 1988) que se instala o juridismo, sendo da ordem do que não está explicitamente formulado, mas que funciona discursivamente pelo que não está dito (não-dito). Segundo a autora:

Isso significa que se mantém uma certa mobilidade (flexibilidade) entre direitos e deveres, responsabilidades, cobranças e justificativas no cotidiano. Se essa mobilidade é anulada, a tensão, constitutiva das relações interpessoais, decorrente do embate entre direitos e deveres, responsabilidades, cobranças e justificativas, pode tornar-se muito forte e desestabilizar as relações de poder. O conflito explícito requer a força explícita. A explicitação da força, da coerção, pode gerar a recusa da opressão, o que representa uma ameaça à ordem vigente. Ao poder não interessa nenhuma mudança, daí a tentativa constante de não desfrutar as relações. A *implicitação* é o ponto de sustentação da ordem cotidiana, porque é por onde o símbolo se mantém. A explicitação traz para a ordem do racional, que permite a refutação direta. Opiniões e crenças, usos e costumes, não são edificados sobre razões, mas sobre símbolos que mistificam, interferindo no distanciamento crítico do sujeito e permitindo a legitimação de um poder (LAGAZZI, 1988, p. 46-47).

Partindo, então, do pressuposto de que a implicação do juridismo é um dos modos pelos quais o discurso da liderança se sustenta e legitima a oposição entre os discursos do *líder* e do *chefe*, buscaremos observar em nosso corpus de pesquisa as marcas desse processo e os efeitos produzidos na individualização dos sujeitos e na estabilização das relações de trabalho.

2.3.1. Formações Imaginárias

A partir do desenvolvimento a respeito do sujeito, Orlandi (2015b, p.17) vai dizer que o “sujeito da análise de discurso não é o sujeito empírico, mas a posição sujeito projetada no discurso.”. Essas posições, relacionadas à memória discursiva e ao contexto sócio-histórico é que vão significar no discurso, por meio de mecanismos da língua que nos permitem passar do lugar social (empírico) para a posição sujeito discursiva e que Orlandi (2015b) chama de jogo das formações imaginárias.

Segundo Pêcheux ([1969] 2014, p.82) “todo processo discursivo supõe a existência dessas formações imaginárias” que podem ser ilustradas conforme o esquema proposto abaixo:

	Expressão que designa as formações imaginárias	Significação da expressão	Questão implícita cuja “resposta” subentende a formação imaginária correspondente
A	$I_A (A)$	Imagem do lugar de A para o sujeito colocado em A	“Quem sou eu para lhe falar assim?”
	$I_A (B)$	Imagem do lugar de B para o sujeito colocado em A	“Quem é ele para que eu lhe fale assim?”
B	$I_B (B)$	Imagem do lugar de B para o sujeito colocado em B	“Quem sou eu para que ele me fale assim?”
	$I_B (A)$	Imagem do lugar de A para o sujeito colocado em B	“Quem é ele para que me fale assim?”

Figura 1- Formações Imaginárias (PÊCHEUX[1969] 2014, p.82)

O esquema proposto por Pêcheux ([1969] 2014, p.82) esboça a “maneira pela qual a posição dos protagonistas do discurso intervém a título de condições de produção do discurso”. Mas o autor ainda propõe outro esquema para considerar o referente (R) também como pertencente às condições de produção, destacando se tratar de um “objeto imaginário (a saber, o ponto de vista do sujeito) e não da realidade física.” (PÊCHEUX [1969] 2014, p.83):

	Expressões que designam as formações imaginárias	Significação da expressão	Questão implícita cuja “resposta” subentende a formação imaginária correspondente
A	$I_A(R)$	“Ponto de vista” de A sobre R	“De que lhe falo assim?”
B	$I_B(R)$	“Ponto de vista” de B sobre R	“De que ele me fala assim?”

Figura 2- Formações Imaginárias - Referente (R) (PÊCHEUX[1969] 2014, p.83)

Pêcheux ([1969] 2014, p.83) também considera que no processo discursivo existe a possibilidade de “antecipação das representações do receptor”, que conforme o esquema abaixo exprime “a maneira pela qual A representa para si as representações de B, e reciprocamente, em um momento dado do discurso”:

$$A \begin{cases} I_A(I_B(A)) \\ I_A(I_B(B)) \\ I_A(I_B(R)) \end{cases} \quad B \begin{cases} I_B(I_A(B)) \\ I_B(I_A(A)) \\ I_B(I_A(R)) \end{cases}$$

Figura 3-- Antecipação (PÊCHEUX[1969] 2014, p.83)

Orlandi (2015b, p.18) destaca que em relação ao imaginário o que “conta é a projeção da posição social no discurso.”. No que tange a nossa pesquisa, assim, o que vai contar não é o líder ou o chefe empiricamente ou na intenção dos sujeitos que enunciam, mas a imagem que está sendo feita dessas duas posições discursivas na sociedade, pelos materiais analisados.

Por meio do processo de antecipação, observamos o caráter pedagógico da formulação bem como da apresentação desses discursos nos manuais de formação da área da Administração e nos materiais voltados ao ensino da prática da liderança do projeto *O Líder em Mim*, que se articulam de maneira diferente em relação ao mesmo objeto, em consideração à faixa etária do público alvo.

Já nos materiais que circulam nas redes sociais, além do forte apelo ao simbólico entendido de maneira ampla, por meio da articulação dos textos com imagens, observamos uma alternância, um funcionamento conjunto entre um efeito didático do texto – colocando o leitor como aluno que precisa aprender como ser líder –, o uso predominante do modo publicitário de circulação, bem como de relações com discurso profético/religioso como base de sustentação do dizer. São esses aspectos que iremos trabalhar nas análises que seguem.

CAPÍTULO 3

CHEFE E LÍDER: SENTIDOS E SUJEITOS - ANÁLISES

3.1 O Dicionário

Partindo da perspectiva da AD em trabalhar o dicionário como objeto discursivo, Nunes (2010) observa que é preciso considerar que este material (o dicionário) está além de uma simples lista de palavras com suas respectivas definições e exemplos. Para ele, o dicionário é algo produzido por práticas reais sob determinadas condições de produção dos discursos, sendo as palavras tomadas em relação aos sujeitos e às relações sociais e históricas.

Segundo o autor (2010, p. 6), “fazer dicionário serve para entrar em contato com uma sociedade ou uma cultura desconhecida, produzir uma identidade nacional, regional ou de grupo social, conhecer os conceitos utilizados em certas áreas das ciências, dentre muitas outras coisas.”. Uma vez que o uso do dicionário esteja frequentemente relacionado à prática de consulta, raramente questionam-se as definições apresentadas, o que confere certa legitimidade aos sentidos que são mobilizados para cada palavra.

Os primeiros dicionários brasileiros foram bilíngues português-Tupi e se destinavam não só ao conhecimento da língua indígena, mas, sobretudo, à catequese dos índios, sendo marcados pelo discurso religioso e por uma enunciação colonizadora. Com a expulsão dos jesuítas em 1759 e a introdução das ideias iluministas em Portugal, o país assistiu à emergência do discurso científico, das leis e do Estado, momento em que Antonio de Moraes Silva elaborou o primeiro dicionário monolíngue da Língua Portuguesa, referência no século XIX e até no século XX, ainda que distante da realidade brasileira vivida pela sociedade. (NUNES, 2010).

Nunes (2010) destaca, também, que foi na segunda metade do século XX que a lexicografia brasileira se consolidou definitivamente, momento em que os dicionários

brasileiros passaram a ser mais usados que os portugueses. Por meio de um breve percurso pela história dos dicionários brasileiros, o autor observa que:

[...] a lexicografia brasileira tem uma história, que é uma história de um país de colonização, marcada pela elaboração de instrumentos específicos, que têm a ver, embora de modo redutor, com a realidade multilíngue do país. Essa história mostra também a relação entre os instrumentos do colonizador e os do colonizado que pouco a pouco vão surgindo e se estabelecendo. (NUNES, 2010, p. 11).

Nesse sentido, em relação ao significado das coisas, Guimarães (2005, p.10) diz que “as coisas são referidas enquanto significadas e não enquanto simplesmente existentes”. Ainda segundo o autor:

Se não se pode pensar a linguagem sem considerar que ela fala de algo fora dela, não se pode também considerar que as palavras significam aquilo que referem, e nem mesmo que a significação, o sentido seja um modo de apresentação do objeto. O que um nome designa é construído simbolicamente. Esta construção se dá porque a linguagem funciona por estar exposta ao real enquanto constituído materialmente pela história (GUIMARÃES, 2005, p. 91).

Logo, para Silva (2003, p.112) o dicionário além de ser um símbolo de nacionalidade, que legitima uma língua nacional e o uso dos sentidos que configuram o léxico de um povo, é também “lugar onde, imaginariamente, atesta-se a existência de uma palavra e de um sentido” em sua verdade, “esclarecendo nossas dúvidas”.

Diante de tais observações, trabalhamos a seguir com uma breve análise dos termos que, em nosso *corpus* de pesquisa, são encontrados com regularidade na designação das posições discursivas do discurso da liderança (*chefe* e *líder*), tomados, inicialmente, do *Vocabulário Portuguez e Latino* de D. Rafael Bluteau de 1712 (Volume 02: letras B e C) e do primeiro dicionário monolíngue composto por D. Rafael Bluteau, reformado e acrescentado por Antonio de Moraes de 1795.

CHEFE. Chéfe. (Termo Genealogico.) He aquelle, em que se conserva a baronia da familia, derivada pela linha do filho mayôr. Derivase do Francez *Chef*, que quer dizer *Cabeça*. *Qui recto majculorum ordine ab aliquo genus ducit.* ,Pepino filho de Martello, glorioso *Chefe* da segunda familia. Ribeyro. Juizo. Hist. cap. 10. O *Chefe* da linhagem he obrigado de trazer as armas direytas, sem differença, ou mistura de algumas outras armas. Nob.l. Portug. pag. 220.

Chefe. (Termo de Armeria.) He a parte superior, & a cabeça do escudo. *Scuti caput, itis. Neut. Scuti frons, tis.* Tem por armas em campo vermelho quatro lanças, &c. & em o *Chefe* huma cruz de Christo. Nobil. Portug. pag. 249.

Figura 4 – Vocabulário Portuguez e Latino. Volume 02: B e C. Bluteau (1712)

CHEFE, s. m. o cabeça; principal pessoa ,, os chefes da conjuração v. g. ,, § Pessoa em quem começou a familia, e os que tem os direitos desse em linha de filhos maiores v. g. ,, *Pepino filho de Martello, glorioso chefe da segunda familia* ,, *Ribeiro juizo*; os chefes devem trazer as armas direitas, sem differença, ou mistura d' outras armas. *Nobiliarch.* § O chefe do escudo, a cabeça, ou parte superior. § *Chefe d'obra*; dizem hoje alguns, por *obra prima*, e acabadamente perfeita no seu genero. *Edital da Meza Censoria 23. de Fev. de 1769.*

Figura 5- Dicionario da lingua portugueza composto pelo padre D. Rafael Bluteau, reformado, e acrescentado por Antonio de Moraes Silva natural do Rio de Janeiro (Volume 1: A - K)

No primeiro verbete (Fig. 4) não encontramos definições da classe gramatical da palavra nem do gênero, mas localizamos dois enunciados definidores de *chefe*. O primeiro relaciona *chefe* ao campo genealógico fazendo referência a uma posição ocupada por alguém:

“*Pepino filho de Martello, gloriofo chefe da fegunda família...*” e o segundo relaciona *chefe* ao campo de armaria, fazendo referência a uma parte do escudo usado como arma de guerra “*tem por armas em campo vermelho quatro lanças em o chefe huma cruz de Chrifto...*”. O segundo verbete (Fig. 5), por sua vez, apresenta a palavra analisada como um substantivo masculino “*f.m. o cabeça*” e, quanto às definições, são retomadas duas acepções semelhantes às já mencionadas no primeiro recorte: genealógica: “*Pepino filho de Martello, gloriofo chefe da fegunda família*” e armaria: “*o chefe do efcudo*”, acrescidas de uma terceira, que relaciona *chefe* ao campo que podemos chamar de literário: “*chefe dobra, dizem hoje alguns, por obra prima, e acabadamente perfeita no feu gênero*”.

Embora Nunes (2010) tenha considerado que o primeiro dicionário monolíngue brasileiro não tenha retratado a realidade da sociedade brasileira, os aspectos genealógico e patriarcal, bem como a questão da linhagem das famílias, característicos do discurso religioso, indicam a inscrição dos lexicógrafos no discurso medieval, que produz uma posição sujeito submissa à tradição e aos dogmas e que, no entanto, se ancora na questão jurídica para legitimar o seu dizer, sinalizando indícios da transição para a forma-sujeito-de-direito.

Do discurso religioso, destacamos o modo do emprego da palavra *cabeça* que aparece em duas das três definições encontradas. Como o membro que está na parte mais alta do corpo e que comporta o cérebro, órgão responsável pela coordenação das atividades vitais, principalmente do pensamento, da razão, o termo *cabeça* é utilizado de forma metafórica, um estilo comum dos textos bíblicos, para designar a posição do homem em relação à sua esposa. Uma das passagens bíblicas em que podemos observar esse uso está em Efésios 5:23 que diz “**porque o marido é o cabeça da mulher, como também Cristo é o cabeça da igreja, sendo este mesmo o salvador do corpo.**” (Grifo nosso).

Ainda que gramaticalmente a palavra *cabeça* seja classificada como um substantivo feminino para designar a parte do corpo, vemos o emprego do artigo definido masculino *o* antes da palavra como um recurso para “masculinizar” o termo e também para fazê-lo significar de outro modo, como *chefe*. Recurso que se repete tanto no texto bíblico, quanto na definição do dicionário.

Em relação à questão jurídica, destacamos o emprego do termo *direitos* no segundo verbete (Fig. 4) que traz para a significação de *chefe* sentidos de legalidade que apontam para uma preocupação em relação a conflitos que possam surgir sobre a legitimidade da posição de chefe em uma família que seria resguardada, de acordo com as definições, apenas aos filhos homens maiores. Isso porque, como já mencionamos, o próprio verbete define o termo *chefe* como um substantivo masculino.

Pelas definições apresentadas nos dois verbetes, fica reforçado o direito à posição de *chefe* apenas aos filhos que estejam na linha dos filhos maiores, excluindo-se os demais, ainda que do sexo masculino e também os filhos bastardos, que propriamente não pertencem à *família*, já que ser da família aparece como uma das condições. Estão excluídas também do direito à posição de chefia as filhas mulheres, pois a própria classificação do termo indica se tratar de um substantivo masculino.

Logo, chegamos ao entendimento de que os sentidos mobilizados para *chefe* nos primeiros dicionários brasileiros parecem se administrar de forma a garantir a posição de nobreza, de baronia da família, ao filho que seja do sexo masculino e que pertença à linhagem dos mais velhos.

As duas outras definições encontradas se referem a objetos, sendo a primeira a parte superior do escudo, considerada a parte principal e nobre, e a segunda, a definição incluída na obra de 1789 que relacionamos ao campo literário, e diz respeito às obras literárias: livros, manifestos e demais documentos produzidos à época.

Nos dois casos, observamos que os sentidos mobilizados são semelhantes ao do chefe como posição discursiva e encontram-se deslocados para significar também importância e nobreza ao campo de armaria e ao campo literário.

A palavra *líder* não foi localizada em nenhuma das versões consultadas, o que talvez se deva ao fato de que pelas condições de produção dos dicionários, essa palavra ainda não “significasse” no vocabulário brasileiro, pois não estava ainda simbolizada nos instrumentos linguísticos da época. Na condição de colônia, o Brasil ainda caminhava como objeto da cultura portuguesa e que, segundo Bosi (2006), só deixaria de ser quando o próprio país passasse a sujeito da sua história. De etimologia inglesa, como analisaremos mais adiante, é possível que a palavra *líder* tenha começado a significar na Língua Portuguesa com a implantação das indústrias têxteis da Inglaterra no Brasil.

Seguindo com a análise dos verbetes, buscamos também as duas palavras no *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa* (2001):

Chefe s. 2g. (1545 MMA II 132) **1** pessoa que se destaca pelas qualidades de autoridade, competência, poder de decisão etc. **2** indivíduo que, por essas qualidades, é investido de poder para ocupar um lugar de mando, de direção <escolher um c. entre pares> **3** aquele que ocupa a mais alta posição hierárquica nos organismos oficiais, civis ou militares <c. de Estado> <o c. do governo> **4** fundador ou representante de uma dinastia, um clã, uma família <c. do ramo brasileiro dos Braganças> **5** pessoa que é, reconhecidamente, a maior autoridade dentro de um grupo social, cultural, religioso etc. <c. de família> <c. de escola> <c. de seita> **6** aquele que dirige

uma repartição, um serviço e é responsável por seu funcionamento <c. de seção> <c. de clínica> **7** aquele que dirige, orienta ou conduz qualquer organização política, religiosa etc.; dirigente, líder <o c. do partido> <os chefes muçulmanos> **8** a pessoa responsável por uma empresa; patrão **9** aquele que está à frente de um movimento contestatório, cabeça, líder **10** *infrm.* aquele que, de algum modo, sobressai entre outros <em criança era o c. dos manhosos> **11** *us.* como *interlocutório pessoal* <por favor, c. desejo uma informação> **12** MIL comandante militar, capitão, cabo de guerra. *s.m* HER **13** a parte que ocupa o terço superior do escudo. GRAM tb. Aceita o fem. *infrm.* *Chefa*. GRAM/uso colocado após outro subst., ao qual se liga por hífen é um *determinante específico*. Ger. Flexiona-se no pl. significa ‘dirigente’, ‘hierarquicamente superior a outro(s)’, ‘principal’ (*engenheiros-chefe, comandante-chefe*)[ou *comandante-em-chefe*], *carro-chefe*)ETM fr. *chef* (sIX *chief* ‘cabeça’, 1172-1174 *chef*) ‘aquele que está à frente de qualquer coisa’, do lat. *caput. itis* ‘cabeça, parte superior’, f.hist. 1545 *chefre*, 1547*chef*. SIN/VAR cabeça, cabeceira, cabecilha, cabo, cabo-de-guerra, capitão, caudilho, comandante, condutor, corifeu, diretor, dirigente, espadilha, general, guia, líder, maioral, mentor, pastor, principal, timoneiro; ver também sinonímia de *manda-chuva*.(Grifo nosso).

Líder s. 2g. **1** indivíduo que tem autoridade para comandar ou coordenar outros <*dir-se-ia quase que o maestro não é o verdadeiro l. dessa banda*> **1.1** pessoa cujas ações e palavras exercem influência sobre o pensamento e comportamento de outras <*via-se que ela era a líder natural da turma*> **2** p. ext. país, Estado, grupo que exerce sobre os congêneres predomínio, domínio, ou tutela nos campos, político, social, econômico e cultural **3** p. ext. porta-voz, chefe de um partido ou movimento político <*o l. dos trabalhadores*> **3.1** parlamentar que representa a bancada de um partido político ou do governo num plenário **4** p.ext. pessoa que se encontra à frente de um movimento de caráter religioso, filosófico, artístico, científico, etc **5** p.ext. indivíduo ou a equipe que vem ocupando o primeiro lugar numa competição ou campeonato. *s.m.* CINE **6** segmento inicial e final do rolo do filme que não recebe registro de imagem para facilitar o manuseio pelo operador na câmera, no projetor, no ampliador, etc. ETM. ing. *leader* (sXIV) ‘algo ou alguém que guia, conduz’. SIN/VAR como s. 2g. : liderança; ver tb. sinonímia de *chefe*. PAR *líderes* (pl.) / *líderes*(fl liderar).

O *Dicionário Houaiss de Língua Portuguesa*, além de uma diversidade de definições, também apresenta exemplos linguísticos, exemplos de falas cotidianas, dentre outros exemplos que parecem apontar para a opacidade e para a insuficiência da língua, aspectos de relevância para a AD. Nossa primeira observação, no entanto, foi quanto à classe gramatical da palavra *chefe*, pois diferentemente do verbete do dicionário de Bluteau (1712-1728) em que ela foi classificada como um substantivo masculino, no dicionário de Houaiss (2001) a palavra *chefe* aparece como um substantivo comum de dois gêneros (o masculino e o feminino), que gramaticalmente se diferenciam pela anteposição dos artigos definidos *o, os* para o masculino e *a, as* para o feminino.

O novo verbete também apresenta a possibilidade gramatical de flexão para o feminino que seria *chefa*. Somada à possibilidade do emprego da palavra também para as mulheres e à flexão para o feminino, aparecem com frequência os substantivos sobrecomuns (CEGALLA, 2008) que só têm um gênero e podem, no entanto, designar tanto homens quanto mulheres: *pessoa*, *indivíduo*, como também o pronome demonstrativo *aquele* que nas definições não é empregado para definir o gênero. Logo, observamos nas designações em questão um efeito de impessoalidade a partir da forma com que o lexicógrafo escolhe os termos que serão encadeados. Efeito que se dá pelo esquecimento enunciativo (nº 2) Pêcheux (1975), segundo o qual o sujeito acredita que seu modo de dizer só pode ser dito de uma determinada forma, com determinadas palavras e não por outras.

Dizemos isso, pois sabemos que do ponto de vista discursivo as definições não são neutras e são efetuadas a partir de uma posição discursiva que, segundo Nunes (2010), podem não coincidir com a posição ocupada pelo leitor se mostrando, por vezes, desatualizadas.

Um exemplo dessa ocorrência pode ser observado pelas designações de *chefe*, que ainda que se pretendam impessoais, são exemplificadas, em sua maioria, por posições que no Brasil, geralmente são ocupadas por homens: *chefe de Estado*, *chefe do partido*, *chefe de família*, *chefes muçulmanos*, *patrão*, *pastor*, além das referências às posições militares e religiosas.

Como se pode observar, na data de publicação do dicionário consultado (2010), o Brasil ainda não havia sido presidido por uma mulher, o que veio a ocorrer apenas no ano seguinte em 2011. Em consonância, o próprio portal nacional apresenta que o Brasil ocupa o 110º lugar entre 146 países em uma consulta que avalia a penetração na política por gênero. Segundo as estatísticas:

Embora representem 51,7% dos eleitores brasileiros, a participação das mulheres na Câmara dos Deputados é de 9%, número semelhante aos 10% registrados no Senado. São Paulo, a maior cidade do País, possui os mesmos 9% de vereadoras na Câmara Municipal. No Poder Executivo, a situação não é diferente: das 26 capitais, somente duas têm mulheres como prefeitas. (PORTAL BRASIL, 2012).

O Portal Brasil (2012) apresenta que no país os partidos políticos são controlados por homens concedendo pouco espaço para as campanhas femininas. Além da questão política, também destacamos a chefia de movimentos religiosos, que em sua maioria não aceitam uma representação feminina como no caso dos padres da Igreja Católica e de pastores de Igrejas Protestantes. A participação da mulher também no campo militar é pequena visto que,

conforme informação do próprio Exército Brasileiro, apenas a partir de 2001 a Escola de Saúde do Exército, “permitiu a inscrição de mulheres para participar do concurso público para o preenchimento de vagas no Curso de Sargento de Saúde que passou a funcionar em 2002.”. Até essa data a maioria das mulheres alistadas, voluntariamente, ocupavam funções relacionadas à assistência da saúde e de administração.

Somados a esses exemplos também podemos citar a posição de chefe de família, que a cada ano, vem sendo ocupada por um número maior de mulheres, que também exercem cargos de chefia dentro das empresas de diversos ramos. Mas outra questão que gostaríamos de destacar é a frequência do termo *líder*, repetido três vezes como um dos exemplos do verbete consultado.

Partindo, então, para a análise do verbete *líder*, observamos um número menor de designações em analogia ao verbete anterior, mas o sentido sinonímico a *chefe* continua evidenciado. Também como substantivo comum de dois gêneros, o termo pode ser empregado tanto para homens quanto para mulheres e um fato curioso é que, diferentemente do verbete anterior, este apresenta um exemplo com uma figura feminina: “*via-se que ela era a líder natural da turma*”.

Nossa hipótese quanto à ausência desse verbete nos dicionários de Bluteau e de Antonio Morais se relaciona à etimologia da palavra apresentada por Houaiss (2001), derivada do inglês “*leader*”, que muito provavelmente só tenha começado a significar no Brasil a partir do século XIX com o advento da Revolução Industrial e a influência têxtil da Inglaterra.

As demais definições são semelhantes às apresentadas para *chefe* e o ponto que destacamos nesse caso é a constante referência ao funcionamento das instituições ou, segundo Althusser (1970), dos “aparelhos ideológicos de Estado (AIE)”.

O autor considera que:

[...] em si mesmos, os Aparelhos Ideológicos de Estado funcionam de um modo massivamente prevalente *pela ideologia*, embora funcionando secundariamente pela repressão, mesmo que no limite, mas apenas no limite, esta seja bastante atenuada, dissimulada ou até simbólica. (Não há aparelho puramente ideológico). Assim as escolas e as Igrejas <<educam>> por métodos apropriados de sanções., de exclusões, de selecção, etc., não só os seus oficiantes, mas as suas ovelhas. Assim a Família... Assim o IE cultural (a censura, para só mencionar esta), etc. (ALTHUSSER, 1970).

Como vimos a partir da análise dos verbetes, podemos relacionar a emergência da legitimidade do *chefe* e do *líder* enquanto posição ocupada em uma sociedade, por e a partir dos aparelhos ideológicos de Estados (AIE).

A partir dos dicionários, observamos tentativas de estabilização e de administração de sentidos para *chefe* e *líder* de maneira muito diversificada, mas que convergem sinonimicamente. Mesmo que os verbetes apresentem uma série de sentidos para significar o que é ser *chefe* e o que é ser *líder*, eles mesmos apontam para o efeito de que, resumidamente, o *chefe* nada mais é do que o *líder* e o *líder* nada mais é do que o *chefe*. Ambos dizendo de um mesmo lugar de mando, de autoridade e de referência, ainda que no passado, o *líder* não figurasse no dicionário, como observamos no primeiro dicionário monolíngue brasileiro, mas que agora, pode ser tomado, segundo o Houaiss (2001), como um sinônimo de *chefe*.

Considerando que, atualmente, não apenas os dicionários são tomados pela perspectiva de “dizer” e de “significar” as palavras, prosseguimos com as análises dos sentidos e dos sujeitos constituídos em torno do *chefe* e do *líder*, a partir das relações sociais e históricas em outros espaços de circulação, como por exemplo, o espaço digital.

3.2 Uma nova forma de escrita das palavras: o espaço digital

Nunes (2010, p.15) considera que a produção de dicionários está inserida numa prática de “escrita da palavra” que, por sua vez não se encontra limitada apenas à lexicografia, mas inclui diversas formas de “escrever sobre a palavra.”. Para a realização da prática da escrita, o autor descreve alguns obstáculos que devem ser superados, de antemão:

O primeiro deles é a imagem do dicionário como portador de significações fixas, portanto, sem historicidade, bem como a imagem do autor de dicionário como grande especialista e autoridade inquestionável. A escrita da palavra resulta numa relação muito singular dos sujeitos com a palavra e não se restringe a uma ou outra forma de dicionário ou de autoria. Nesse sentido, há vários textos que resultam dessa prática: listas de palavras, verbetes linguísticos ou enciclopédicos, verbetes na forma de ensaios (que não se ligam necessariamente a um dicionário), verbetes publicados em jornais ou revistas, na Internet etc. (NUNES, 2010, p. 16).

O autor (2010) ainda observa que, com o avanço tecnológico, cada vez mais os sujeitos constroem seus próprios bancos de dados ou de textos e são colocados na posição de definir as palavras. Atualmente, são comuns os dicionários tanto em versão impressa quanto em versão digital, além de aplicativos de dicionários disponíveis para instalação em

computadores ou *smartphones*. Outra forma recorrente no meio digital é a busca em *sites* de pesquisa como Google, Bing, Yahoo, entre outros.

Nesse sentido, utilizamos o Google como objeto discursivo, por ser uma ferramenta de pesquisa reconhecida mundialmente e de fácil acesso para observar, a partir dos resultados apresentados, como os dois termos *chefe* e *líder* estão circulando no espaço digital.

Como a busca no Google ocorre de forma ampla, optamos por buscar pelos significados dos termos. Para isso, inserimos na caixa de busca as palavras *significado de chefe* (Fig.6) e *significado de líder* (Fig. 7):

The image shows a search result for the word 'chefe' on Google. The word is displayed in a large, bold font at the top left. Below it, the text 'substantivo de dois gêneros' is shown. A numbered list of 11 definitions follows, each with a brief explanation and an example in quotes. Below the list, the word 'Origem' is shown, followed by the text 'o ETIM fr. *chef* 'aquele que está à frente de qualquer coisa''. At the bottom, there is a section for translation with the text 'Traduzir chefe para o' followed by a dropdown menu labeled 'Escolher idioma'.

chefe

substantivo de dois gêneros

1. pessoa que se destaca pelas qualidades, competência, poder de decisão etc.
2. indivíduo investido de poder para ocupar lugar de mando.
"escolher um c."
3. aquele que ocupa a mais alta posição hierárquica em organismo oficial civil ou militar.
"c. de Estado"
4. fundador ou representante de uma dinastia, um clã, uma família.
"c. do ramo brasileiro dos Braganças"
5. pessoa reconhecida como a maior autoridade dentro de um grupo social, cultural, religioso etc.
"c. de família"
6. o responsável pelo funcionamento de repartição ou serviço.
"c. de seção"
7. quem dirige, orienta ou conduz organização política, religiosa etc.; dirigente, líder.
"o c. do partido, da facção"
8. dirigente de empresa; patrão.
9. líder de movimento contestatório; cabeça.
10. us. como *interlocutório pessoal*.
"por favor, c., desejo uma informação"
11. *mil* comandante militar; capitão, cabo de guerra.

Origem

o ETIM fr. *chef* 'aquele que está à frente de qualquer coisa'

Traduzir chefe para o

Figura 6 - Verbetes Chefe.

Fonte: Google: https://www.google.com.br/?gws_rd=ssl#q=significado+chefe 24 de jun. 2016.

líder

substantivo de dois gêneros

1. indivíduo que tem autoridade para comandar ou coordenar outros.
2. pessoa cujas ações e palavras exercem influência sobre o pensamento e comportamento de outras.
"via-se que ela era a l. natural da turma"
3. *p. ext.* país, Estado, grupo que exerce sobre os congêneres predomínio, domínio ou tutela nos campos político, social, econômico e cultural.
4. *p. ext.* porta-voz, chefe de um partido ou movimento político.
"o l. dos trabalhadores"
 - parlamentar que representa a bancada de um partido político ou do governo num plenário.
5. *p. ext.* indivíduo ou a equipe que vem ocupando o primeiro lugar numa competição esportiva.

Origem

© ETIM ing. *leader* 'id.'

Traduzir líder para o Escolher idioma ▼

Mostrar menos

Figura 7- Verbete Líder.

Fonte: Google: https://www.google.com.br/?gws_rd=ssl#q=significado+l%C3%ADder 24 de jun. 2016.

Com base no resultado das buscas, observamos definições muito semelhantes à versão do dicionário Houaiss (2001) bem como o efeito de sinonímia entre os termos, uma vez que a palavra *líder* aparece em um dos exemplos do verbete *chefe* e vice-versa.

Nesse sentido, optamos então por fazer a busca na própria página sem sugerir nada além dos dois termos de nosso interesse (uma ação comum de quem utiliza essas ferramentas) com o intuito de observar se o efeito sinonímico permaneceria. Para isso inserimos na caixa de busca as palavras *chefe e líder* ao mesmo tempo (Fig.8):

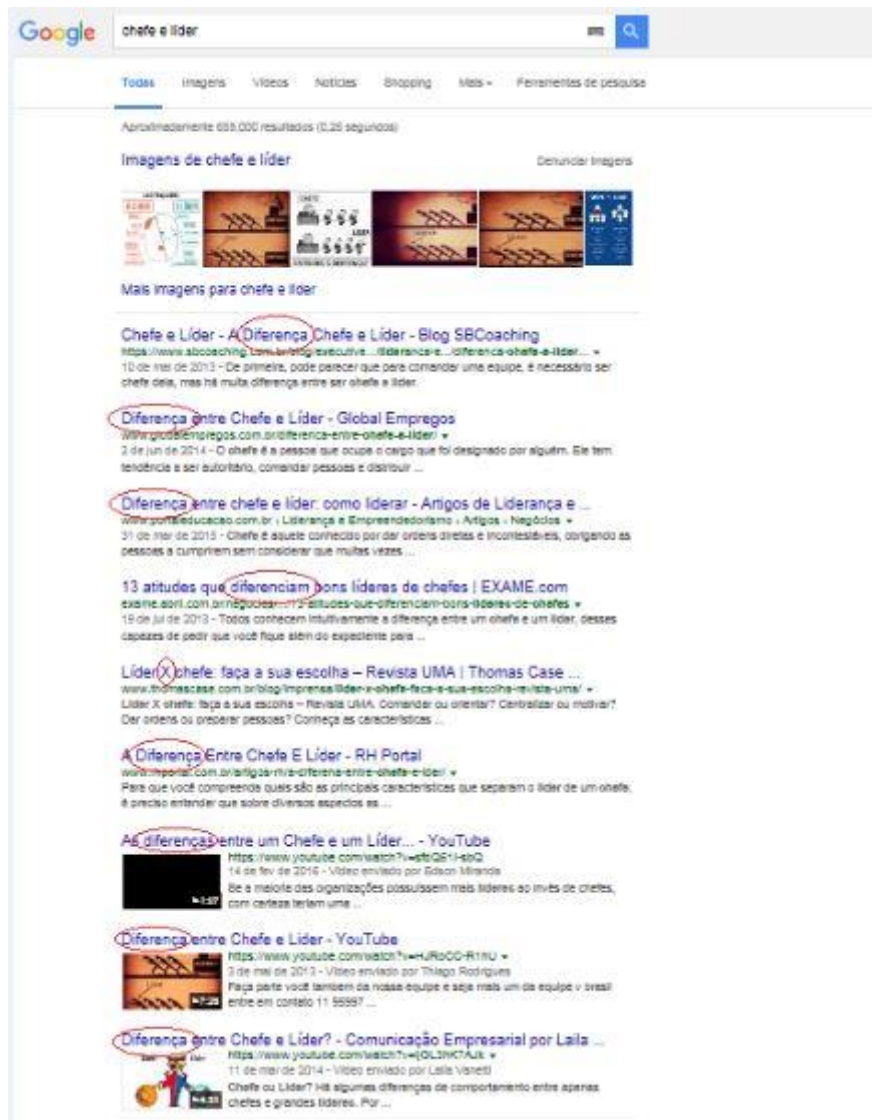


Figura 8- Significados Chefe e Líder

Fonte: Google: https://www.google.com.br/?gws_rd=ssl#q=chefe+e+l%C3%ADder 24 de jun. 2016.

A partir do novo formato de busca, todas as opções sugeridas pela ferramenta, já na primeira página, rompem com o efeito sinonímico e apontam para sentidos de oposição, para um efeito antonímico.

Para compreensão desse processo, retomamos Orlandi (2012, p.9) que, ao trabalhar com a interpretação, nos chama a atenção para o fato de não haver sentido sem interpretação, sendo importante “pensar os diferentes gestos de interpretação, uma vez que as diferentes linguagens, ou as diferentes formas de linguagem, com suas diferentes materialidades, significam de modos distintos.”. Por essa razão os sentidos não estão fechados em si, nem são evidentes, embora pareçam ser. “Além disso, eles jogam com a ausência, com os sentidos do não sentido”.

Por essas considerações é que podemos compreender que ao mudar o espaço de circulação e a materialidade do discurso, os sentidos de *chefe* e *líder* não se mantem e se deslocam. No mesmo resultado podemos observar que além da forma escrita, o sentido de diferença é mantido na sugestão das imagens bem como nos vídeos.

Trazemos aqui um recorte dessas imagens sugeridas pelo *site*:



Figura 9 – Pesquisa de imagens Chefe e Líder.

Fonte: https://www.google.com.br/search?q=chefe+e+líder&biw=1366&bih=673&source=lnms&tbn=isch&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwj-zuP6gJfOAhWMh5AKHfMTBxgQ_AUIBigB#imgrc=s8Uz9Y3KNzc7zM%3a 24 de jun. 2016.

Assim como observamos no capítulo primeiro, a memória do caráter dual dos conflitos das relações de trabalho é evocada a partir dos resultados apresentados pela página de busca. No entanto, diferente do modo como esse dualismo se dava nas relações de trabalho anteriores, observamos a emergência de um conflito que promove uma divisão dentro de uma mesma formação ideológica: a do capitalismo, pela emergência de duas posições-sujeito do discurso: o *chefe* e o *líder*.

Da perspectiva de Orlandi (2012):

[...] qualquer modificação na materialidade do texto corresponde a diferentes gestos de interpretação, compromisso com diferentes posições do sujeito, com diferentes formações discursivas, distintos recortes de memória, distintas relações com exterioridade. Este é um aspecto crucial: a ligação da materialidade do texto e sua exterioridade (memória). (ORLANDI, 2010, p. 14).

Nesse sentido, observamos que quando a materialidade do texto relacionado ao chefe e ao líder passou da forma de verbetes para a forma de páginas da *internet* os gestos de

interpretação também se modificaram. A partir disso questionamos: de onde parte esse gesto de interpretação? Quais sentidos estão sendo mobilizados para o efeito de diferença entre as posições-sujeito chefe e líder?

Na tentativa de responder a alguns de nossos questionamentos, buscamos compreender como o Google organiza e apresenta os resultados de uma pesquisa. Segundo o serviço de suporte da empresa, a publicação dos resultados acontece da seguinte forma:

Quando um usuário faz uma consulta, nossas máquinas pesquisam o índice de páginas correspondentes e retornam os resultados que acreditamos ser os mais relevantes para ele. A relevância é determinada por mais de 200 fatores, entre eles o PageRank de uma determinada página. O PageRank é a medida da importância de uma página com base nos links de entrada de outras páginas. Em outras palavras, cada link para uma página no seu site proveniente de outro site adiciona um PageRank ao seu site. Nem todos os links são iguais: o Google trabalha com afinco para melhorar a experiência do usuário, identificando links de spam e outras práticas que afetam negativamente os resultados da pesquisa. Os melhores tipos de links são aqueles retornados com base na qualidade do conteúdo. (AJUDA DO SEARCH CONSOLE, 2016).

Sendo assim, os resultados obtidos (Fig.8) pela nossa pesquisa indicam que o sentido de diferença entre o chefe e o líder tem circulado de maneira relevante no espaço digital, o que nos levou a analisar de forma mais detalhada a constituição das posições-sujeito nesses discursos.

Para Orlandi (2012, p. 32) “não há relação direta entre mundo e linguagem, entre palavra e coisa. A relação não é direta, mas funciona como se fosse por causa do imaginário.”. A autora retoma Sercovich (1977) para dizer que a capacidade para remissão direta à realidade é a dimensão imaginária de um discurso, por isso o efeito de evidência. “Se se tira a história, a palavra vira imagem pura. Essa relação com a história mostra a eficácia do imaginário, capaz de determinar transformações nas relações sociais e de constituir práticas.”.

Vejamos como isso ocorre na análise das imagens. No recorte (Fig. 9) selecionamos as três primeiras opções apresentadas pelo Google. Observa-se que a imagem da esquerda e a da direita são praticamente idênticas, mudando apenas a forma de representação dos personagens. Nas duas figuras, a imagem aparece dividida (imaginariamente) em duas partes no sentido horizontal. Na parte superior das imagens se encontra um personagem sentado atrás de uma mesa que representa uma empresa, pela indicação da legenda, e essa mesa é puxada por uma corda por outros três personagens. Aquele que está sentado aponta para uma direção enquanto os demais puxam a corda. Na imagem da esquerda, a mesa que está sendo

puxada se encontra até em um nível mais alto. Este personagem que está sentado é indicado pelas legendas como sendo o chefe.

Na parte inferior das imagens, o personagem que aparecia sentado agora aparece à frente dos outros três que puxavam a corda, ainda apontando a direção para onde a “empresa” deverá ser puxada, mas dessa vez ele também puxa a corda. A partir dessa mudança de posição, este mesmo personagem é indicado pelas legendas como sendo o líder.

Nossa primeira observação é sobre a posição do personagem que estava sentado na parte superior da imagem e passa a puxar a corda junto aos demais na parte inferior. Assim como os demais que puxam a corda, ele poderia se posicionar atrás de um deles ou entre eles, mas ele está na frente, ainda apontando a direção. Outra observação está no fato de que o personagem que é chamado *chefe* na parte superior é o mesmo que é chamado *líder* na parte inferior. Isso indica que o chefe ou líder podem não se tratar de pessoas diferentes, mas sim de diferentes posições ocupadas.

Como a imagem central do recorte é composta também de textos, resolvemos recortá-la para melhor observação:

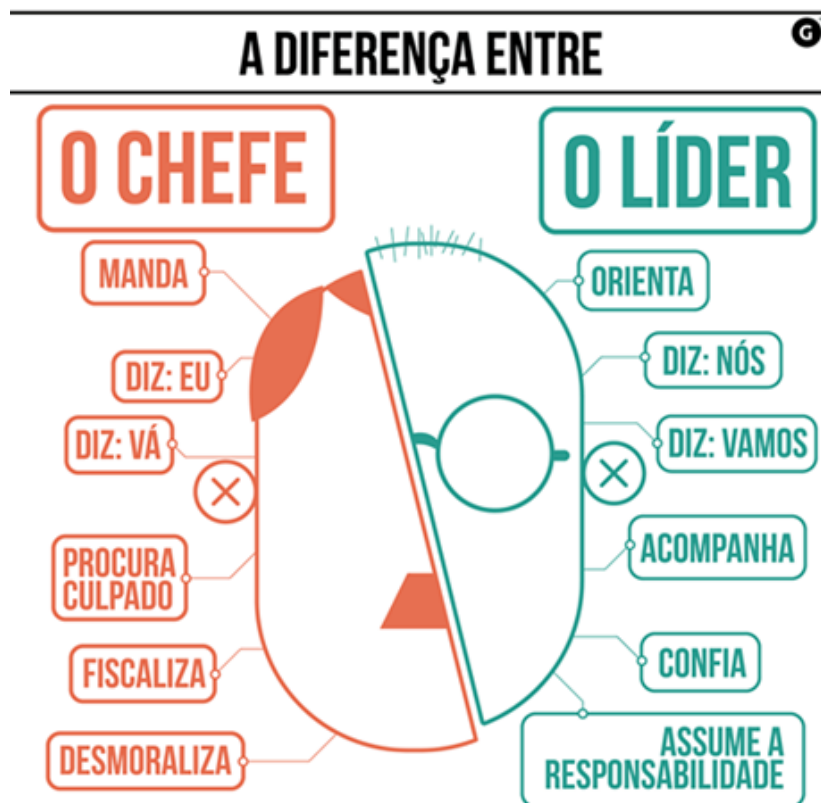


Figura 10 – Pesquisa de imagens Chefe e Líder.

Nessa figura, encontramos o *chefe* e o *líder* divididos verticalmente como dois lados de uma mesma face. Novamente o efeito de serem duas posições que um mesmo sujeito ocupa é evidenciado, como nas imagens anteriores, mas não se trata, no entanto de posições sociais, mas sim de diferentes posições-sujeito no discurso.

Recortando a parte textual da imagem, temos a seguinte definição:

A diferença entre	
Chefe	Líder
Manda	Orienta
Diz eu	Diz nós
Diz vá	Diz vamos
Procura culpado	Acompanha
Fiscaliza	Confia
Desmoraliza	Assume a responsabilidade.

Nesse sentido, a evidência de que as ações do chefe e do líder, são essencialmente antagônicas, dissimula que algo já foi dito, em outro momento e em outro lugar a respeito dessa diferença.

O que de fato podemos observar é que, as ações elencadas para a posição do chefe, remetem ao que vimos em Braverman (1981), no primeiro capítulo, em relação às ações adotadas pelos gerentes na época industrial, com o intuito de fazer o empregado produzir mais em menos tempo e pelo menor custo possível. Era o gerente que, investido dessa função, se reconhecia na posição de *mandar, fiscalizar* e até *desmoralizar* os demais empregados. Como observamos no próprio comportamento e relato de Taylor, que ao passar da posição de empregado para gerente advertiu seus colegas de produção (até então, companheiros) de que do lugar de gerente ele agiria, e em nossas palavras, se “diria” conforme os interesses de seus administradores. Ainda que isso fosse contra o que ele, do lugar de empregado, pensasse ser a forma melhor de agir.

Por sua vez, as ações elencadas para a posição do líder, se pretendem dizer em oposição às do chefe para sustentar os sentidos de mudança que o discurso da liderança propaga, e a tentativa de superar a forma de ser dos gerentes ou chefes, que representavam os ideais capitalistas da época.

Além do paralelo estabelecido pelas palavras, também é possível observar como a imagem está representada. Do lado do *chefe*, um desenho com características típicas do ditador nazista Hitler: cabelo liso, bem penteado e um bigode quadrado que legitimaram a identidade visual do ditador alemão conhecido por perseguir e executar milhões de judeus e grupos minoritários considerados por ele “indesejados” durante a Segunda Guerra Mundial. Do lado do *líder*, um desenho com características intelectuais, representadas pelo uso dos óculos, pela pele lisa e sem barbas e pela calvície.

Novamente, vemos os exemplos para *chefe* e *líder* serem dados a partir de uma representação do gênero masculino pela presença do bigode e da calvície, que são característicos dos homens. Nessa imagem também se observa a regularidade da comparação entre os dois, que, no entanto, não aparece puramente descritiva, mas também como prescritiva pela evocação da memória visual do ditador em oposição ao intelectual.

Ao dizer como se deve fazer ou dizer o texto prescreve pela valoração das palavras, dando um sentido positivo para orientar, acompanhar, confiar e um sentido negativo para mandar, culpar, fiscalizar, desmoralizar.

De acordo com a representação os sentidos mobilizados pelo discurso da liderança para *chefiar* são: *mandar, culpar, fiscalizar, desmoralizar*; enquanto para *liderar* são: *orientar, acompanhar, confiar, assumir*. Por essa contraposição dos verbos, observamos a ocorrência de alguns deslizamentos de sentido na construção da oposição entre as posições-sujeito. De início, a legenda da imagem introduz que será apresentada *A diferença entre...* e logo em seguida são organizados os enunciados que, do lado esquerdo, se referem ao chefe e, do lado direito, ao líder e que deveriam, a priori, apresentar sentidos que representam a diferença anunciada.

Enquanto as formulações *diz eu, diz vá* em oposição a *diz nós, diz vamos* apontam para a diferença entre a individualidade do chefe e a coletividade do líder, pela passagem da 1ª pessoa do singular (eu) para a 1ª pessoa do plural (nós), as demais formulações seguem em outra direção. Pelo paralelo estabelecido são criados sentidos opostos para: *manda X orienta, procura culpado X acompanha, fiscaliza X confia, desmoraliza X assume a responsabilidade*.

Ao analisar o Discurso da Qualidade do Sebrae – DQT, Amaral (2005, p. 179) trabalha com essa contraposição de sentidos como um “simulacro de polêmica” entre discursos diferentes que, segundo a autora, “revela a necessidade de criar-se para os sujeitos do discurso a “certeza” de que estão ocorrendo mudanças, de uma estrutura tradicional para uma estrutura moderna”.

Dessa mesma forma, também observamos o efeito dessa contraposição no discurso da liderança que, a partir da estruturação de novos sentidos antagônicos entre as posições discursivas de *chefe* e *líder*, procura sustentar a ideia de transformação e de mudança, mesmo que para nós se trate, não mais, de que uma e outra tentativa de dizer que são posições-sujeito diferentes, mas que respondem às mesmas injunções político-ideológicas.

O caráter pedagógico e o caráter didático que se apresentam, também, como regularidade nos materiais analisados apontam para outra característica que destacamos do discurso da liderança, pela qual conceitos são definidos e “novas ideias” propagadas como se os próprios materiais fossem dotados de saber suficiente para a prática de ensino.

A maneira como a oposição é já dada nos materiais analisados do *site* de pesquisa, promovendo um autoritarismo caricato, uma forma quase que demonizada do *chefe* para endossar a autoridade do *líder* de forma legítima e humanizada supõe não haver pontos de convergência nas ações entre *chefe* e *líder*, não deixando mais espaço para a sinonímia evocada pelos recortes dos dicionários.

Nesse sentido e buscando identificar onde circulam com mais frequência os materiais apresentados pelo *site* de pesquisa, prosseguimos nossas análises no espaço digital voltando nossa atenção para as redes e perfis sociais, a fim de observar se os sentidos permanecem, como no *site* de pesquisa ou se deslocam, produzindo novos e outros efeitos de sentido.

3.2.1 Da forma para o discurso

Silva (2016, p. 130) considera a circulação digital como uma “circulação planetária da/na rede”. Ao trabalhar com a circulação digital do discurso ecológico, a autora diz que “a linguagem no digital tem funcionamentos específicos e que é comum a circulação de dizeres sem autoria nesse espaço”. A circulação sem autoria no espaço digital confere às formulações um efeito de um conhecimento já convencionado, de algo já sabido e admitido, sem a necessidade de um “nome” que legitime esse dizer, como se “todo mundo já soubesse”, daí um efeito do planetário, do globalizado.

Assim como Nunes (2010) considerou a leitura descontextualizada dos dicionários como um obstáculo a ser superado, consideramos que a leitura crítica dos materiais que circulam no espaço digital também se torna cada vez mais desafiadora. Em um ambiente com

informações que circulam em escalas mundiais em pequenas frações de segundo, são poucos os que se dedicam a olhar de forma crítica os dizeres em circulação.

Desse modo, nos dedicamos a analisar como o discurso da liderança tem sido propagado no espaço digital, quais sentidos circulam com relação direta e indireta às posições-sujeito *chefe* e *líder*; quem são os usuários que (re)produzem esses sentidos e quais efeitos estão sendo produzidos a partir dessa forma de circulação.

Para a organização de nosso corpus de pesquisa recorreremos a duas das redes sociais mais utilizadas pelo mundo: Instagram e LinkedIn. O Instagram é um aplicativo regularmente utilizado em *smartphones* pelo qual o usuário pode compartilhar fotos e pequenos vídeos em seu perfil. A critério do usuário, o perfil pode ser público, sendo possível que todos os usuários conectados ao aplicativo tenham acesso às suas publicações, ou privado, quando apenas as pessoas aceitas pelo usuário podem ter acesso às suas postagens.

No perfil de cada usuário, o aplicativo disponibiliza três informações principais: a quantidade de publicações, a quantidade de seguidores e quantidade de pessoas que o usuário do perfil segue. Por meio da opção *seguir* é possível acompanhar, simultaneamente, as postagens que um usuário com perfil público faz. Quando o perfil é privado só é possível acompanhar suas publicações após o envio de uma solicitação que poderá ou não ser aceita. O aplicativo também disponibiliza a opção de bloquear perfis indesejáveis.

Cada postagem que um usuário faz pode ser curtida, comentada ou compartilhada por outros usuários. Todas essas ações também ficam registradas e podem ser visualizadas pelos demais usuários. Já o LinkedIn é uma rede social voltada para os negócios, pela qual os usuários compartilham uma espécie de currículo virtual, no qual relacionam suas experiências e competências e podem se conectar com diversos profissionais, empresas ou grupos de determinado assunto.

Utilizado tanto em computadores quanto em *smartphones* o LinkedIn conecta empregados e empregadores, além de diversas notícias e informações do mundo dos negócios. Por essa rede social é possível seguir profissionais de todo o mundo e acompanhar suas atividades e postagens bem como ser informado de vagas de trabalho e notícias em geral. As postagens dos usuários seguem uma linha mais “séria” com conteúdo voltado quase que exclusivamente à esfera profissional.

A partir dessas duas redes, então, buscamos observar como o discurso da liderança tem se materializado no espaço digital, como ele tem sido reproduzido, quem são as pessoas que o reproduzem e quais são os efeitos desse discurso nesse espaço. O que ou quem se

pretende a partir desse discurso, que a princípio se propõe como um material de comunicação interna das empresas, mas que circula cada dia mais de maneira generalizada.

O primeiro fato que merece atenção no trabalho com as redes sociais é a gama de material de caráter profissional que encontramos em circulação, mesmo nas redes que não se destinam propriamente a essa área dos negócios como o LinkedIn. No caso do Instagram, por exemplo, a partir de perfis pessoais, profissionais e perfis de empresas, encontramos inúmeras publicações relacionadas ao objeto de nossa pesquisa, ou seja, a questão da liderança.

Pela diversidade de material encontrado, optamos por trabalhar com um perfil público, que por essa característica se dispõe ao acesso de qualquer usuário da rede, chamado Líderes Empreendedores (lidereseempreendedores). Um perfil que conversa com a nossa proposta de pesquisa por relacionar a questão da liderança ao contexto do trabalho. Ainda que, posteriormente, trabalharemos com os deslizos desse discurso para outras áreas, partimos do princípio que são nas, e a partir das relações do trabalho que o discurso da liderança se consolida. No momento, então, da coleta do material o perfil contava com 169 publicações, 77.200 seguidores e seguia 56 outros perfis.

Uma característica comum às redes com as quais trabalhamos é o modo de circulação dos conteúdos em estilo propagandístico. Ainda que no LinkedIn sejam encontrados alguns artigos, as publicações que são curtidas e compartilhadas seguem um estilo característico: uma frase ou um pequeno texto dentro de um recorte retangular associado a uma imagem. No caso do LinkedIn, algumas vezes a imagem não é usada, mas o estilo das publicações é muito semelhante:

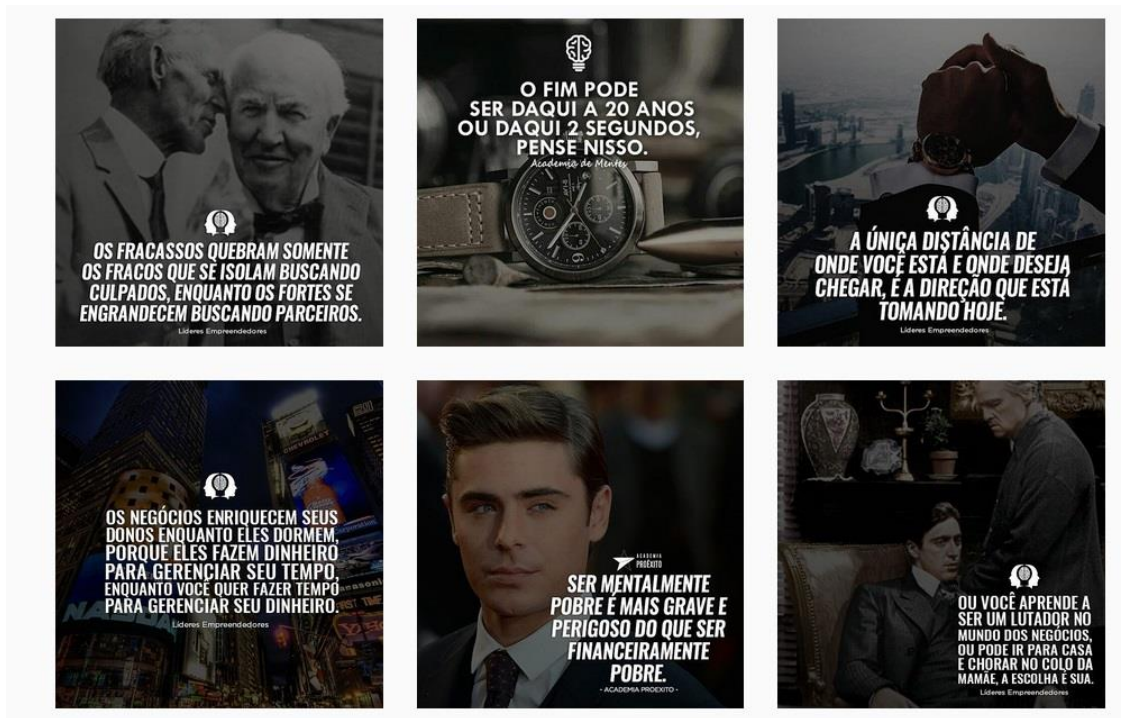


Figura 11- Recortes Instagram

Fonte: <https://www.instagram.com/lidereempreendedores/> 24 de jun. 2016.



Figura 12- Recortes LinkedIn

Fonte:
<https://www.linkedin.com/company/698931?trk=tyah&trkInfo=clickedVertical%3Acompany%2CclickedEntityId%3A698931%2Cid%3A2-1-2%2CtarId%3A1478568515827%2Cas%3AGazeta%20do> 06 de jul 2016.

Diferente dos materiais que observamos em circulação no resultado da pesquisa do Google, nessas duas páginas o material parece ter um caráter mais sério, uma estrutura mais organizada. Ainda que nem todas as postagens façam uso das imagens, as frases são escritas em cores claras que se destacam sob imagens ou fundos coloridos, a tipografia das fontes é menos ornamentada, mais clara e uniforme. As palavras são escritas com espaçamento que proporciona uma leitura leve e rápida, sem “agressão ou poluição visual”. Quando são utilizadas, as imagens aparecem em estilo de “marca d’água”, em segundo plano, como uma imagem de fundo que integra o texto.

Esse tipo de material antecipa a imagem de um público que, a princípio, está mais preocupado com o conteúdo do que propriamente com o conjunto da publicação, mas que, no entanto, não tem tempo para se debruçar sobre textos longos ou publicações mais extensas. É um público que busca conhecimento de maneira rápida e prática.

A própria forma desse material em circulação permite com que ele seja reproduzido em diversos outros setores e segmentos. O caráter prático e chamativo das publicações faz com que elas ganhem, cada dia mais seguidores e compartilhadores, ao ponto de que esses materiais deixem de circular apenas nas redes voltadas para negócios.

Mas assim como já abordamos, o objetivo da AD não é trabalhar com a análise de conteúdos. Por nossa filiação teórica, temos o objetivo de trabalhar com as materialidades relacionadas à liderança em circulação no espaço virtual não para desvendar o que elas trazem em suas entrelinhas, mas, sobretudo, nosso objetivo é analisar que efeitos são produzidos por e, a partir desse discurso, quando em circulação no espaço digital. Como estão sendo formulados e propagados no espaço digital sentidos a respeito do que é ser chefe e do que é líder.

3.2.3 A contradição: armadilhas digitais na busca do sucesso profissional

Já de início nos voltamos para a análise da descrição do perfil, que embora sucinta, se destaque pela contradição que evidencia:



Figura 11- Instagram@lidereseempreendedores

Fonte: <https://www.instagram.com/lidereseempreendedores/> 24 de jun. 2016.

A grafia de Liderar e Empreender na primeira oração nos chama atenção pelo uso da letra maiúscula. Na Língua Portuguesa o emprego da letra maiúscula é admitido na escrita de nomes próprios, siglas ou em início de períodos, e exatamente por não se tratar de nenhum desses casos citados, é que a grafia desses dois verbos ganha destaque nessa oração. O efeito que se pode observar na grafia desses verbos é o funcionamento desses dois verbos como uma forma de disciplina, uma tentativa de legitimação dos atos de liderar e empreender.

Outra observação é que tanto a ação de liderar quanto a de empreender são significadas de maneira sinonímica no perfil, deslizando seus sentidos para um sentido outro que seria comum a essas duas ações: ser uma arte (Liderar é uma arte, Empreender é uma arte). Esse funcionamento tem um efeito de uma ação indissociável entre liderar e empreender, pois na escrita eles funcionam como um único termo pela conjugação do verbo *ser* no singular “é” e não no plural “são”.

Na continuação da descrição encontramos uma frase iniciada por um verbo no modo imperativo *trabalhe* que ordena ou sugere que o leitor desempenhe sua atividade profissional dentro de casa e à distância através da internet (online).

Ao sugerir/ordenar que o leitor realize suas atividades em casa e pela internet, o perfil alimenta o caráter individualista do sujeito capitalista moderno. Destacando que o trabalho

pode ser realizado em casa, no lugar da jornada que, geralmente envolve um deslocamento até uma empresa, um escritório ou outro lugar onde se exerce uma atividade profissional, a proposta do perfil é que se trabalhe dentro do ambiente doméstico e 100% online, ou seja, completamente sem contato físico com outra pessoa, seja um colega de trabalho ou um patrão.

Aqui destacamos a primeira contradição do material em análise. Como já vimos anteriormente na análise das imagens sugeridas pelo Google, o sentido de diferença entre o líder e o chefe se evidenciava através das imagens que foram sugeridas como resultado da nossa pesquisa. Ao contrário de apontar para pessoas diferentes, observamos que as imagens apontavam para a mesma pessoa em posições diferentes, ou seja, para a mesma pessoa ocupando lugares diferentes dentro de uma empresa.

Enquanto o *chefe*, de uma posição superior ou diferente apontava o caminho e mandava que seus subordinados puxassem a corda da empresa, o *líder* tomava a frente da corda e a puxava **junto** com os demais apontando a direção. No entanto, pela frase que acabamos de destacar na descrição do perfil, que pretende trabalhar a liderança como uma arte, a ordem é ficar dentro de casa, atrás do computador e trabalhar **sozinho**, atitudes que se distanciam da posição do *líder* e se aproximam da posição do *chefe*. Ainda que o trabalho *online* permita que várias pessoas trabalhem em rede, ou seja, em contato virtual umas com as outras, o contato físico não ocorre de fato e a forma paradoxal de trabalhar junto e ao mesmo tempo sozinho é mantida. Até porque nesse tipo de trabalho, mais conhecido como *home office* o “diferencial” consiste em poder trabalhar em casa, com horários que seriam mais flexíveis, mas que, no entanto, nem sempre permitirão que todos estejam em contato ao mesmo tempo, principalmente no caso do empregado com o empregador.

Outra questão contraditória da descrição do perfil está no uso da expressão *100% online*. Assim como já discutimos, o discurso da liderança apela para o coletivo em lugar do individual. O líder é, por essência, um sujeito do coletivo. Ele é alguém que se destaca, ou é destacado, em meio a uma equipe o que não é possível se conceber na individualidade. Ao olhar para a expressão *100%* a ideia que se tem é de completude, de algo inteiro, de algo que se integra, mas que, no entanto se contradiz quando associado à expressão *online*, que seria o mesmo que dizer: 100% sozinho. Mesmo que a proposta do perfil seja difundir o discurso da liderança como uma arte como o discurso do coletivo, do integrado, da equipe, ao evidenciar que essa arte deva ser desempenhada de maneira *100% online* é o individualismo que funciona.

A tentativa de quantificar o modo pelo qual a arte de liderar será exercida pelo uso do numeral ordinal associado à expressão *online*, ou seja, pela rede, de maneira remota, evoca a

condição de indivíduos de Deleuze, que segundo Passetti (1999, p.58) são os “divisíveis aninhados em bancos de dados, perdendo a sua assinatura em favor do acesso por meio da senha”. Indivíduos emergentes da sociedade de controle, que se trata de “um mundo da atuação política democrática, em que todos devem participar e no qual a democracia apresenta-se como valor universal por excelência”. Nessa sociedade, ainda de acordo com o autor:

Espera-se que todos participem, e fluxos diversos apresentam-se absorvendo a política em sondagens e rituais eleitorais. Entrecrocamos efetivos de lutas por direitos humanos ou de garantias a direitos específicos comandados pelo multiculturalismo, com dedicação à cooperação com os menos favorecidos, regidos por organizações não-governamentais norteadas por princípios de civismo. Mais especificamente, por reagrupamentos religiosos propiciando uma religião de indivíduos com grupos, menos por convicções tradicionalistas e mais por sentimentos de participação na vida social. Participar é emitir opinião, **e a televisão é o meio de comunicação de massa** que assume a dianteira, difundindo esta forma de integração, sinônimo de democracia, ao mesmo tempo em que a redefine pelo avesso. (PASSETI, 1999, p. 58-59). (Grifo nosso).

No entanto, a nosso ver, não mais é apenas a televisão que assume a dianteira dessa corrida pela integração democrática, mas também a *internet*, o espaço digital, palco dessa integração avessada que se simula na diversidade dos materiais em circulação, nas redes sociais e no discurso da liderança digitalizado.

Partindo para a análise dos materiais, observamos também os efeitos da contradição no material que é compartilhado. A contradição que observamos nas postagens tem a ver com o conflito evidenciado pela própria construção da publicação, quando texto e imagem evocam sentidos contraditórios.

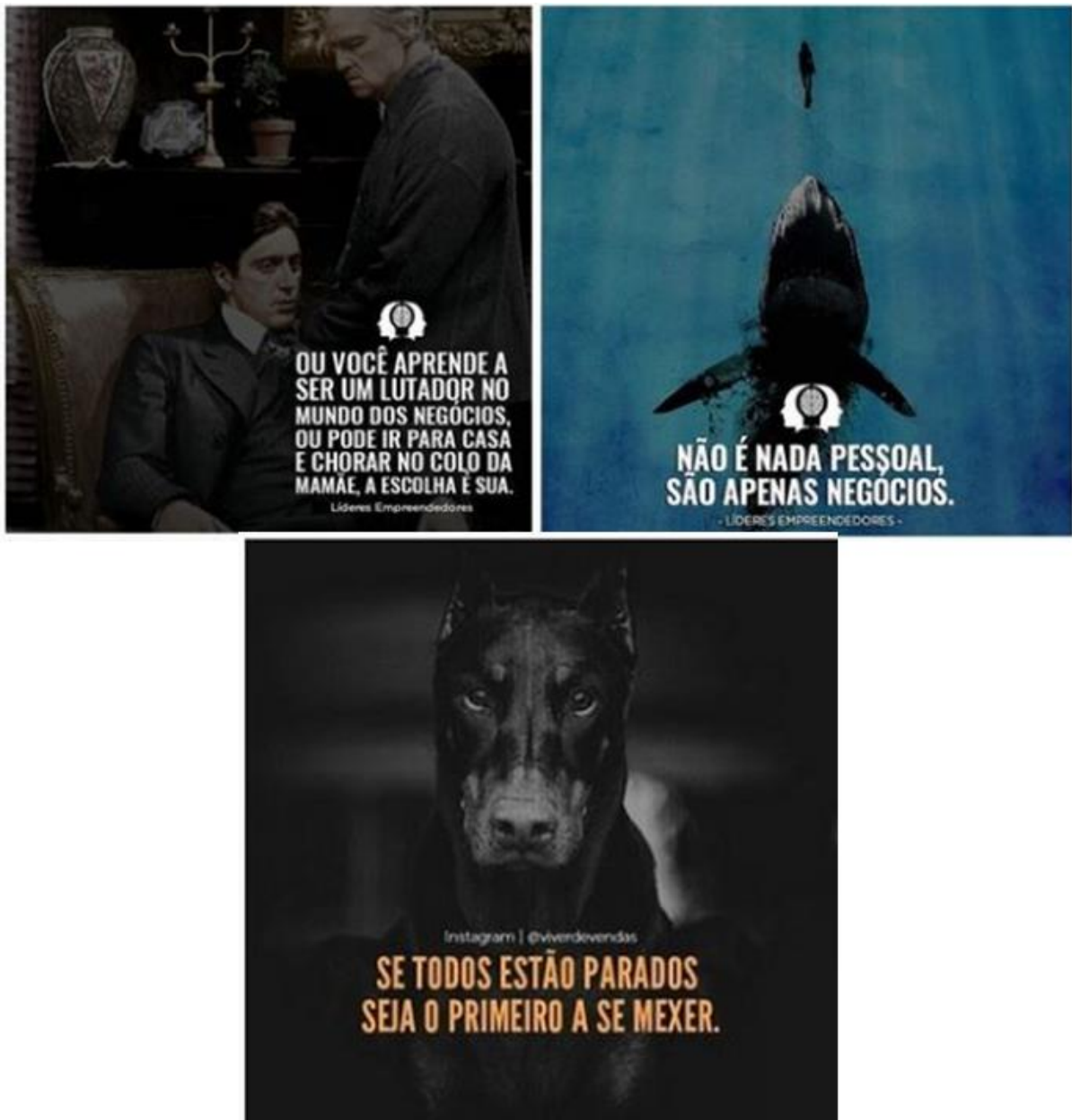


Figura 12 – Recortes Instagram

Transcrevendo os dizeres das imagens, teremos:

1. *Ou você aprende a ser um lutador no mundo dos negócios, ou pode ir para a casa e chorar no colo da mamãe. A escolha é sua.*
2. *Não é nada pessoal, são apenas negócios.*
3. *Se todos estão parados seja o primeiro a se mexer.*

No quadro 1 encontramos uma oração coordenada sindética. Esse tipo de oração é iniciada por conjunções coordenativas e exprimem alternância ou exclusão. No primeiro quadro, então, essa oração aparece transcrita com a imagem de uma cena do filme *O poderoso chefão* ao fundo. Baseado no livro de Mario Puzo, o filme conta a história da família Corleone, uma família tradicional no mundo da máfia.

Ao construir o quadro com o texto e a imagem o sentido de *lutador* é equiparado ao sentido de mafioso e a história dessa tradicional família da máfia parece funcionar como um exemplo para o modo de conduta que deve ser adotado no mundo dos negócios. A expressão *chorar no colo da mamãe* evoca sentidos de derrota, fracasso, desistência, fragilidade, empregada de forma irônica por não condizer com o estilo de vida que se espera dos mafiosos: homens que tomam frente de negócios ilegais defendendo seus negócios com as próprias vidas em nome da honra da família e geralmente inspirados no exemplo do pai. O retorno à figura feminina da mãe é um ato simbólico da desistência e, no caso da máfia, do fracasso, que no caso da máfia provavelmente culminará na morte. Além de todas essas considerações, ainda sobressai o sentido de apelo à ilegalidade para a conquista do sucesso, pois a simples evocação da máfia, já evoca os sentidos da criminalidade e da conquista clandestina do sucesso e do poder a todo custo.

Já os quadros 2 e 3 têm em comum o uso da imagem de animais na construção do material. No quadro 2, a imagem é de um tubarão, peixe conhecido por ser um dos principais predadores da cadeia alimentar marítima. Na imagem ele aparece perseguindo o que aparenta ser um banhista, quebrando o ciclo da cadeia alimentar.

Há um deslizamento na associação da frase com a imagem, pois na cadeia alimentar há uma relação necessária com a hierarquia para a manutenção do equilíbrio biológico e “fugir à regra” dessa hierarquia pode causar sérias consequências para o ecossistema. No entanto, “aceitar” essa quebra do ciclo em nome de um bem maior, que para os negócios seria o sucesso, é como criar exceções justificáveis para o desvio de conduta nas relações de trabalho que fundamentam o discurso da liderança e que estão sendo figuradas na imagem.

Enquanto no discurso da liderança, como vimos, a hierarquia (implícita no juridismo) tenta ser dissimulada na sustentação da posição do líder. Pela construção do quadro, a hierarquia evocada pelo ato predatório parece se justificar quando o assunto *são apenas negócios*. A conduta do tubarão em perseguir um banhista e não os peixes de menor porte cria precedentes para a quebra do ciclo da cadeia alimentar marítima, que ao figurar às relações de trabalho parece tentar justificar um desvio de conduta de quem está em uma posição

privilegiada (predador/chefe ou o líder) em relação a quem está em uma posição menos privilegiada (presa/empregado).

Como já observamos também, pela própria objetivação do discurso da liderança de propagar uma forma de gerenciamento horizontal, igualitária e não hierarquizada, a figura do tubarão parece muito mais representar o comportamento que os materiais do *site* de pesquisa apontavam como característicos do *chefe* e não como característicos do *líder*, que é o foco do perfil. Na construção do quadro, o tubarão está representado em uma proporção consideravelmente maior que a do banhista que simboliza a presa e por estar atrás do banhista o efeito que se produz é de um ato de perseguição, uma vez que a memória que funciona de um banhista e de um tubarão está, frequentemente, relacionada à eminência de um ataque.

Outro deslizamento dessa construção é a maneira pela qual se pretende justificar o desvio da conduta ao dizer *Não é nada pessoal, são apenas negócios*. Visto que o discurso da liderança tem como um dos alicerces a fusão dos interesses capitalistas para/aos os interesses pessoais, por esse dizer nega-se esse ponto de sustentação discursivo: o lado pessoal. Há uma tentativa de separar, no texto, aquilo que já está discursivamente em fusão: os interesses pessoais com o os interesses de trabalho. A tentativa de justificar “a perseguição” como sendo algo permitido no mundo dos negócios bastaria para justificar o comportamento autoritário, repressivo e hierarquizado que os materiais em circulação no espaço digital conferem ao *chefe* e que os materiais em análise pretendem distanciar e até mesmo silenciar na figura proposta do *líder*.

Algo semelhante está em funcionamento no quadro 3, que associa ao dizer *Se todos estão parados seja o primeiro a se mexer* à imagem de um cachorro da raça Dobermann como que encarando o leitor que é desafiado pelo texto a ser o primeiro a “se mexer”. Essa raça que é conhecida pelo grande potencial de vigia dos seus cães. São cães inteligentes e ágeis, geralmente de porte grande e frequentemente usados na função de guarda.

Não podemos perder de vista que estamos analisando o material de um perfil, que tem por perspectiva, trabalhar com as artes de liderar e de empreender, especificamente na área de negócios. Diante disso, os sentidos evocados pela figura do cão de guarda, ao contrário de motivar o leitor a ser pioneiro, a sair da zona da estabilidade em um momento em que *todos estão parados*, a agir conforme um líder podem incentivá-lo, ainda mais, a permanecer em sua zona de segurança, isso porque a um simples movimento diante da “estagnação” o cão poderia atacar.

Assim como no quadro do tubarão, o animal parece evocar o que o discurso se propõe em silenciar, pois o cão sozinho, em posição de guarda, funciona mais como um obstáculo a

frente daquele que for o primeiro *a se mexer* e não como aquele que está a frente da matilha liderando os demais.

Em se tratando de um dizer que pretende impulsionar, incentivar e motivar os efeitos produzidos poderiam ser outros se o cão, ao invés de encarar, estivesse em uma posição de “ataque” em outra direção, que não fosse a do leitor, ou talvez a frente da matilha:



Figura 13 – Pesquisa Google

Fonte:

https://www.google.com.br/search?q=doberman&biw=1366&bih=673&source=lnms&tbm=isch&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwiApKPBh5jQAhXBEZAKHeveCucQ_AUIBigB 26 ago. 2016.

O texto associado à imagem do cão nessa posição teria mais chance de funcionar como motivação ao leitor, pois não remeteria ao confronto direto, como a imagem anterior parece fazer, e seria mais produtiva em evocar os sentidos que circulam em relação à posição-sujeito do *líder*.

3.2.4 Nem chefe, nem líder: VOCÊ

Uma característica comum dos materiais em circulação no espaço digital é a ausência de autoria. Trabalhando com o Discurso da Qualidade Total - DQT, Amaral (2005, p. 176) observa essa indeterminação do sujeito como um “mecanismo discursivo que implica a

existência de um sujeito encoberto, velado, que explica, define, determina, diz o que é preciso dizer e fazer”, segundo a autora “em nome da ideologia capitalista.”.

Pelos materiais analisados, encontramos no discurso da liderança, esse mecanismo associado a uma regularidade significativa: a fala direta ao interlocutor. Ainda que algumas vezes sejam usadas frases de personalidades famosas, como nos exemplos encontrados no LinkedIn, essas frases aparecem soltas, recortadas de algum material que não é referenciado, e por vezes traduzidas para o português, empregadas como forma de “legitimar” o dizer de um sujeito, que continua indeterminado no discurso.

Nosso destaque, no entanto, é a fala desse sujeito indeterminado diretamente ao interlocutor, por vezes textualizado como *você*. O interlocutor nem sempre aparece “dito” nos materiais como *você*, mas frequentemente ele aparece marcado no emprego de pronomes possessivos no singular, na construção da frase que indica que se fala diretamente a um único interlocutor e no emprego dos verbos no modo imperativo, exprimindo uma ordem.



Figura 14 – Você

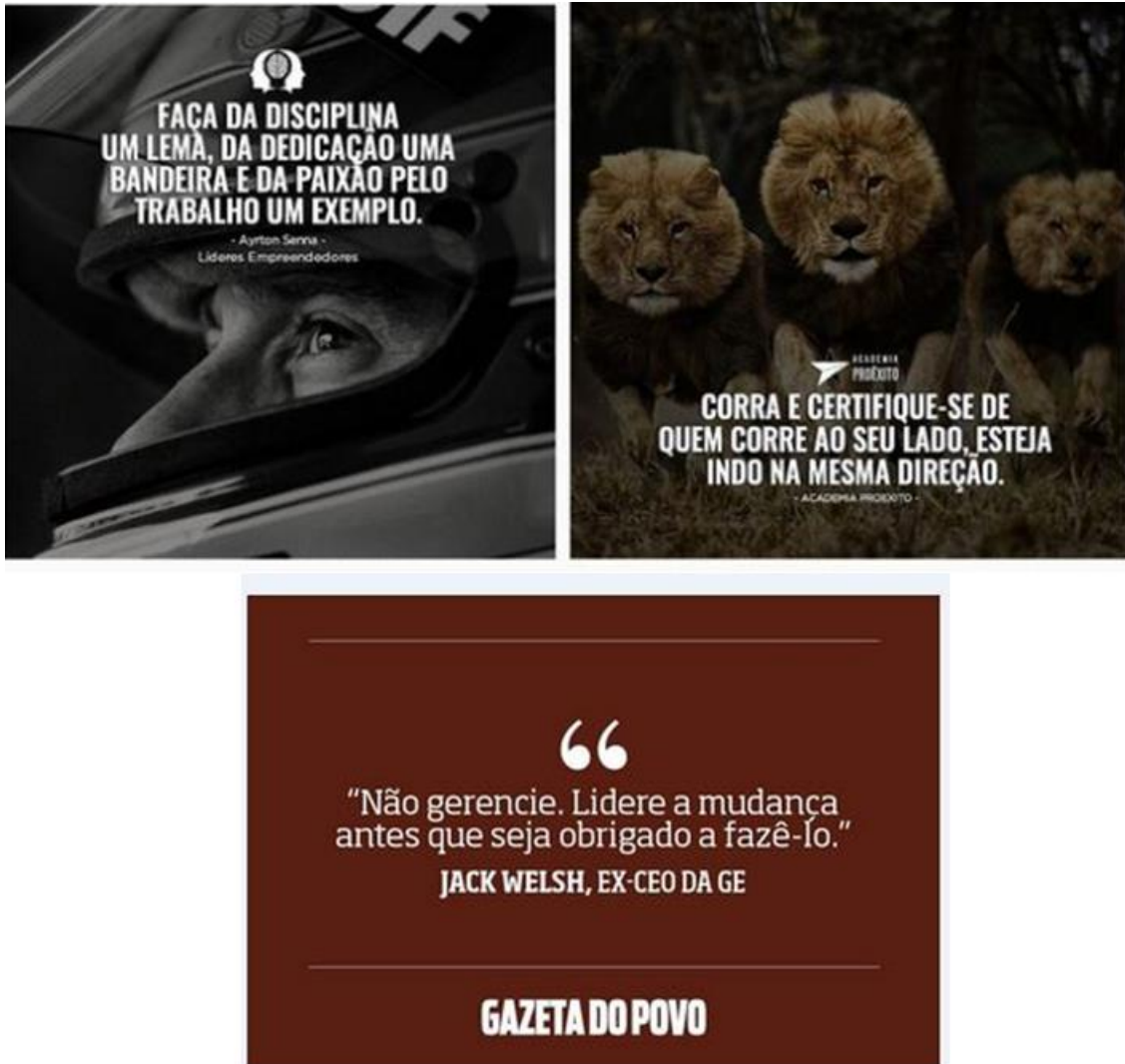


Figura 15 – Verbos no imperativo

O que nos chama a atenção a partir dessas formulações é que, até o momento, a regularidade em circulação no espaço digital, conforme observamos nos recortes do *site* de pesquisa, estava no caráter definidor dos materiais que encontrávamos. Estruturados de formas diversas, em tópicos, oposições, comparações, os enunciados, de maneira geral, buscavam sempre definir e caracterizar a posição-sujeito do *chefe* como a tradicional, a que precisa ser superada e que já não condiz com o perfil da sociedade moderna e a posição-sujeito do *líder* como a inovadora, a eficiente, a que responde às demandas da sociedade da informação e que promete efetivamente promover mudanças necessárias na busca do sucesso profissional e pessoal.

Quando passamos para a análise dos recortes que circulam nas redes sociais, observamos o funcionamento de sentidos mais fortemente relacionados à competitividade, à produção e ao empreendedorismo. No entanto, em relação ao caráter definidor dos materiais

que retornaram da pesquisa no Google o que notamos foi um deslizamento nos recortes do Instagram e do LinkedIn, que já não buscam mais definir *o que é ser um chefe ou ser um líder*, mas que agora se voltam discursivamente para o próprio interlocutor: *o você*.

Por esses materiais, *você* é “convidado” *a tomar uma atitude, a ser proativo, a se arriscar, a ser disciplinado, a amar o trabalho, a correr na mesma direção que companheiros, ou seja, a liderar sua própria vida!*

A mudança comportamental e inovadora proposta pelo discurso da liderança aparece, nesses materiais, como algo iminente e inevitável que depende apenas e, ao que parece, exclusivamente, de *você* querer fazer. Não se “gasta mais tempo” tentando definir o que não atende mais às demandas e o que deve ser adotado para atender, pois o discurso da liderança ou o próprio *líder*, já se sustenta por si, sequer deixando espaço para o que ficou para trás: o *chefe*.

De uma relação sinonímica observada nos verbetes do dicionário à emergência de uma oposição simbolicamente explicitada na pesquisa do Google, nas redes sociais o *chefe* e o *líder* já não cabem mais em um mesmo espaço, pois enquanto o *líder* se consolida em relação com o atual, com o inovador, com o próspero e com o promissor em diversas áreas, e como desenvolveremos adiante, até mesmo no ensino, o *chefe* simplesmente é apagado.

3.3 A institucionalização dos sentidos: o ensino da liderança

Assim como abordamos o espaço digital como uma nova forma de escrita das palavras, escolhemos, para finalizar nosso trabalho com o discurso da liderança o ensino, também do ponto de vista de uma forma outra de se escrever sobre as palavras e, a nosso ver, de institucionalizar um determinado saber.

Para Amaral:

No discurso sobre o trabalho, que circula na sociedade atual, ocorre um processo de deslocamento de sentidos de determinadas expressões que têm lugares enunciativos de origens diferentes. Esses lugares revelam-se como sendo, principalmente, dos discursos da administração ou gerência de pessoas no campo do trabalho; [...] (AMARAL, 2007 , p. 39).

Diante disso, selecionamos como material de análise duas obras do autor Idalberto Chiavenato: *Recursos Humanos: o capital humano das organizações* e *Gestão de Pessoas*,

pois segundo Nogueira (2015, p. 29) a teoria geral da administração de Chiavenato “funciona como uma espécie de manual para os cursos que trabalham nessa área”.

Outro material selecionado foi o programa O Líder em Mim, implementado, de acordo com informações do próprio programa em mais de 300 escolas de Ensino Fundamental, do 1º ao 9º ano no Brasil.

3.3.1 O Líder em Mim: o ensino como o melhor negócio

Usaremos como material de análise a página virtual do programa O Líder em Mim, disponibilizada no link: <http://www.olideremmim.com.br/home>. De acordo com as informações disponíveis, apresentamos a definição do que se trata o programa:

Fundamentado em teorias do desenvolvimento humano e com profundo impacto em toda escola, "O Líder em Mim" é um eficaz processo de **mudança comportamental** para alunos e educadores. Trata-se de um programa com conteúdo, metodologia, material didático e **treinamento** para o aprendizado de liderança, **valores e competências** fundamentais para o sucesso na escola e na vida. Focado no Ensino Fundamental, do 1º. ao 9º. ano, alcança os alunos, os professores e os gestores da escola. Promove também a estruturação do currículo socioemocional da escola, que trabalha com o comportamento do aluno diante de diferentes situações da vida, tornando-o um indivíduo mais independente e confiante. Ao desenvolver **competências** socioemocionais, os alunos aumentam seu **desempenho** nos conteúdos cognitivos. Aproximar o ambiente escolar do desenvolvimento dessas **competências** cria espaço para um aprendizado mais completo e tem impacto no bem-estar ao longo de toda a vida. O Líder em Mim foi desenvolvido pela Franklin Covey Co., nos EUA, baseado no consagrado livro "Os 7 Hábitos de Pessoas Altamente **Eficazes**" e adaptado à realidade brasileira para uso em escolas de nível básico, sendo oferecido com exclusividade no Brasil pela Somos Educação. Iniciado em 2013, já está no país em mais de 300 escolas, distribuídas em 22 estados. Focado no Ensino Fundamental, do 1º. ao 9º. ano, alcança os alunos, os professores e toda equipe escolar. (O LÍDER EM MIM, 2016) (Grifo nosso).

A Somos Educação, por sua vez, através de sua página virtual disponível no link: <http://www.somoseducacao.com.br/pt/> se denomina “o maior grupo educação básico do Brasil e um dos maiores grupos de educação do mundo”:

A SOMOS Educação é o maior grupo de educação básica do Brasil e um dos maiores grupos de educação do mundo.

Nossas escolas, sistemas de ensino, editoras, produtos e serviços para gestão e formação complementar impactam o dia a dia e **transformam** a vida de milhares de educadores e de milhões de alunos, juntamente com suas famílias, por todo o país.

Com portfólio completo de soluções, organizado em um ecossistema de **negócios** integrado, potencializamos os resultados da educação brasileira, aumentando também a **rentabilidade** das escolas que o utilizam. As marcas do grupo SOMOS Educação são referências de qualidade. Oferecemos uma formação completa que **prepara nossos alunos para as provas do ENEM, dos melhores vestibulares do país** e também da vida. Por trás de tudo isso, existe um **time de profissionais inquietos**, que compartilha o compromisso de formar gerações de brasileiros cada vez melhores. (SOMOS EDUCAÇÃO, 2016, grifos nossos).

As expressões destacadas na definição do programa e da organização que está “por trás” da implantação dele no Brasil sinalizam, para nós, um deslizamento de sentidos constitutivo: a equiparação do ensino a um negócio. Expressões e palavras como: *valores, competência, desempenho, rentabilidade, time de profissionais* exemplificam atravessamentos dos discursos empresarial, da administração e da gestão, característicos do discurso da liderança, que por sua vez, trazem para a esfera do ensino seus objetivos de *mudança comportamental, transformação, eficiência e preparo para as provas do ENEM e melhores vestibulares*.

Isso porque no Brasil, atualmente, as provas do Exame Nacional do Ensino Médio são utilizadas por um número significativo de universidades federais e privadas em substituição aos vestibulares tradicionais, garantindo o ingresso em cursos regulares de nível superior e/ou como método de avaliação para concessão de bolsas parciais e integrais, que para os estudantes significa como uma vaga no mercado de trabalho.

A questão aqui é que o projeto, segundo sua própria descrição, está focado no Ensino Fundamental (1º ao 9º ano) e por sua vez, antecipa a preparação dos alunos, ou a preocupação dos mesmos, com uma vaga que será disputada quase uma década mais tarde. Não suficiente, o programa já se desenvolve sua aplicação para a Educação Infantil com lançamento previsto para o ano de 2007. Já na infância as crianças começarão a ser “preparadas” para o mercado do ensino, e essa preparação se dará na direção de despertar em cada uma o “líder” que há em si. E essa é outra questão que desperta nossa atenção.

Enquanto os materiais em circulação nas redes sociais apontavam para *você*, o programa parece incentivar o leitor a uma autorreflexão ao utilizar o pronome pessoal oblíquo *mim*. Nos dizeres em circulação nas redes sociais o efeito que se tinha era de um sujeito

indeterminado dando orientações ao leitor do que ele (como você) deveria ser ou fazer a fim de alcançar o sucesso desejado ou o sucesso esperado por esse próprio sujeito não determinado. Em uma fusão de interesses do sujeito indeterminado e do leitor, para quem esse sujeito diz, define conceitos e dá instruções o “sucesso” profissional fundido ao pessoal era estabelecido como uma meta, como um prêmio, como uma recompensa.

E essa meta, prêmio ou recompensa não estavam relacionados apenas à satisfação pessoal, mas acima de tudo, aos “ganhos” materiais, pois as próprias imagens que utilizadas na composição dos quadros exibiam carros luxuosos, relógios caríssimos, homens e mulheres bem vestidos, cidades turísticas, entre outras referências relacionadas ao luxo, à riqueza e ao poder.

No entanto, quando o programa substitui a regularidade do pronome de tratamento (você) para o pronome oblíquo (mim) o efeito produzido é que o sujeito que se dizia, de maneira indeterminada nas redes sociais, agora é o próprio leitor, ou no caso do programa, o próprio aluno que participa do projeto sob quem continuará recaindo a responsabilidade pela mudança. A diferença agora é que não parece haver um sujeito que promulga essa mudança, mas ela parece emergir como de “dentro de cada um de nós”.

Essa característica reforça a condição do sujeito-de-direito, um sujeito livre em seu assujeitamento. Responsável em operar em si a mudança que lhe é imposta como necessária, como inovadora em sua memória tradicionalista. Uma mudança comportamental em busca de um sucesso que sendo de “todos”, também será seu. Ainda que esse sucesso seja, essencialmente, de um “todos” que permanece indeterminado, dissimulado em estruturas discursivas que se simulam como de ordem e de conhecimento geral, mas que, no entanto, se dizem pela voz do capitalismo. Voz que fala pelas marcas que, sutilmente, se textualizam no material do programa, denunciando a inscrição em uma formação discursiva do capital e de mercado, na qual os valores capitalistas são propagados: concorrência, prosperidade econômica, exploração, lucro, etc.

A estrutura, ou a forma de apresentação, o *site* é bem didático, todo colorido e utiliza de forma lúdica fotos e desenhos. Essa estrutura antecipa a imagem de seus usuários que são os alunos do ensino fundamental e também antecipa aos pais desses alunos, a forma como o programa se apresenta (ou espera-se que se apresente) aos alunos que serão seus usuários.

Na página inicial são exibidas, de forma dinâmica, seis diferentes telas com informações diversas que diremos resumir toda estrutura do programa. Por essa apresentação dinâmica as principais características do programa são apresentadas, o que permite ao internauta conhecer de maneira geral a estrutura do Líder em Mim, sem que navegue por

qualquer outra página do *site*. Por esse motivo, as informações apresentadas nessas seis telas são compostas de pequenos textos e imagens, a exemplo dos materiais publicitários, que despertam a atenção do leitor e permitem uma leitura rápida do conteúdo. Para análise, recortamos duas dessas telas, que se destacaram pela regularidade semelhante aos demais materiais já analisados.

A primeira tela analisada é a segunda na ordem de exibição do *site*. Nela observa-se a imagem de uma menina sentada em uma pilha de livros que atinge a altura do céu, representado pela presença das nuvens. A menina segura um canudo, que funciona como uma espécie de luneta, através do qual ela olha, alegre, acima da nuvem que aparece em sua frente com o nome do programa.



Figura 16 – O Líder em Mim - Competências

O gesto da garota simboliza um “olhar adiante”, um “olhar além”, que resumidamente seria uma visão de futuro. O que chama a atenção, no entanto, é a frase que aparece logo abaixo da nuvem com o nome do programa: *Competências para o Século XXI*. Mais uma vez se observa uma das marcas que como dissemos, apontam para injunções discursivas da empresa e da administração. A palavra *competências*, cada dia mais tem sido empregada nos discursos de ordem capitalista, sobretudo nos materiais que pretendem trabalhar com a nova forma gerir pessoas e processos e de administrar recursos. A respeito do tema *competências*, Bernardo observa que:

Nos últimos anos, a noção de Competência vem ganhando espaço cada vez maior no discurso de gestão empresarial e é apresentada como sendo mais adaptada à era da flexibilização do que a ideia de ‘qualificação’. Nesse sentido, expressões tais como ‘seleção por competência’ e ‘gestão por competência’ encabeçam as propostas de inovações em ‘Gestão de Pessoas’ (nova denominação atribuída ao antigo ‘Recurso Humanos’) e não faltam empresas oferecendo consultoria nessa área. (BERNARDO, 2006, p.51).

A autora (2006, p.53) também aponta que “o enfoque da competência também prevê mudanças no gerenciamento cotidiano do trabalho”, o que para nós confirma, ainda mais o efeito de que para o programa O Líder em mim, o ensino está mais para o negócio do que propriamente para a educação. A relação que podemos estabelecer com a educação aqui seria no sentido de educar e preparar os novos “líderes” que atendam aos interesses das organizações e propriamente aos interesses pessoais.

A outra tela analisada é a terceira na ordem de apresentação e nela aparecem transcritos, em forma de tópicos, sete hábitos ao lado da imagem de um círculo de crianças abraçadas e sorridentes.



Figura 17 – O Líder em Mim – 7 Hábitos

Os tópicos aparecem escritos na mesma ordem de cores do nome do programa, vermelho, azul e verde e se referem à obra *os 7 Hábitos de Pessoas Altamente Eficazes*, adaptada por Franklin Covey Co, nos EUA para o desenvolvimento do programa, que por sua vez foi adaptado para o Brasil para uso em escolas de ensino básico, conforme descrição da própria página. Transcritos, são esses os sete hábitos:

- 1- Seja proativo
- 2- Comece com o objetivo em mente
- 3- Faça primeiro o mais importante
- 4- Pense ganha-ganha
- 5- Procure primeiro compreender, depois ser compreendido
- 6- Crie sinergia
- 7- Afine o instrumento

A regularidade encontrada na descrição dos hábitos está a exemplo do que também foi notado nos materiais em circulação nas redes sociais, no modo imperativo dos verbos. Ao textualizar uma lista de hábitos o que o programa faz, de fato, é elencar uma lista de ordens. O equívoco que funciona nesse caso está no fato de que o hábito remete à ideia de algo que já é praticado, que já é costumeiro, quando uma ordem (expressa pelo uso dos verbos no imperativo), remete à ideia de algo que se faz por obrigação, por imposição e não por costume. Outra marca da inscrição na formação discursiva do capital.

3.3.2 O gerente-chefe e o gerente-líder

O outro material escolhido para análise é um dos tradicionais livros de Idalberto Chiavenato utilizados como manuais nos cursos de graduação de Administração. A importância de trabalhar com esses manuais é que eles, frequentemente, são tomados como verdadeiros dicionários para suas áreas, como lugares imaginários da existência de uma palavra e de um sentido em sua verdade. (SILVA, 2003).

As obras escolhidas foram *Recursos Humanos: o capital humano das organizações* (2009) e *Gestão de Pessoas* (2010). Optamos por trabalhar com essas duas edições por terem apenas um ano de diferença entre suas publicações, e ainda assim, terem um efeito de uma grande mudança.

Essa mudança, inicialmente pode ser vista no próprio título das obras em questão: *Recursos Humanos* (2009) e *Gestão de Pessoas* (2010). A respeito da escolha do título Chiavenato (2009) diz que:

O tradicional conceito de RH – e que ainda é praticado em muitas organizações e empresas – é um produto típico da Era Industrial, quando as

organizações e empresas eram consideradas conjuntos integrados e coordenados de recursos – financeiros, materiais, tecnológicos e até humanos – reunidos para alcançar objetivos organizacionais impossíveis de serem alcançados de maneira individualizada e isolada. Na verdade, esse conceito é consequência de uma época em que as organizações eram tipicamente concretas e físicas e organizadas como verdadeiros blocos de construção e de maneira mecanística. (CHIAVENATO, 2009, p. 7).

Ainda que o próprio autor reconheça que esse conceito já tenha sido ultrapassado ele justifica a adoção da denominação RH “por mera questão de marca de identidade” (p.7). Uma identidade, que pelo nosso objeto de pesquisa, consolidou a posição-sujeito do chefe, ou gerente, como aquele que era designado para fazer valer, de maneira mecanística, os ideais e valores capitalistas que reconheciam as pessoas como recursos a serem administrados na busca do seu objetivo primeiro: o lucro.

Na edição de 2010 quando o autor adota o termo Gestão de Pessoas, seu posicionamento pela mudança é justificado da seguinte forma:

Falar de gestão de pessoas é falar de gente, de mentalidade, de inteligência, de vitalidade, ação e proação. A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. Não apenas nos seus aspectos tangíveis e concretos, como principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis. A visão que se tem hoje da área é totalmente diferente de sua tradicional configuração, quando recebia o nome de Administração de Recursos Humanos (ARH). Muita coisa mudou. O objetivo central deste livro é mostrar as novas características e o novo perfil dessa área de atividade tão gratificante. A Gestão de Pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação. (CHIAVENATO, 2010, p. 7).

De acordo com a proposta de Chiavenato parece haver um grande diferencial em se dizer Gestão de Pessoas e Recursos Humanos, mas de fato, as pessoas deixariam de ser recursos apenas por serem chamadas de *pessoas*?

Pela descrição do autor no prefácio da obra *Recursos Humanos*, observamos que o termo RH evoca a memória de toda uma forma mecânica e hierarquizada de administração tanto de recursos quanto das próprias pessoas, que eram significadas como recursos. Ao adotar o uso da Gestão de Pessoas – GP, o que se pretende, no entanto, é romper com a forma tradicionalista de administração, promulgando uma nova visão, uma nova forma de reconhecer as pessoas, não mais como recursos, mas como “sujeitos ativos e provocadores das decisões, empreendedores das ações, criadores da inovação e agregadores de valor dentro das organizações” que seriam os idealizados líderes. (CHIAVENATO, 2010, p.7).

Entretanto, como já vimos em Guimarães (2005) não há como pensar a linguagem sem considerar o que fala fora dela, pois as palavras não significam literalmente aquilo que referem. Como sabemos, conforme Canguilhem (1980 apud ORLANDI, 2015a, p.23) o sentido não se define em si, “mas em relação a”. O que mudaria, então, com a adoção do termo Gestão de Pessoas – GP no lugar dos Recursos Humanos – RH?

De acordo com Amaral:

Nas condições atuais da sociedade, essas expressões comumente encontradas nos discursos econômico e político da atualidade sugerem a existência de algo que se transforma, a partir de um processo de continuidade, um movimento de mudanças no curso da sociedade capitalista. Mas a base de sustentação dessas expressões é a sua natureza contraditória, a combinação de velhos pensamentos e práticas em uma nova forma. Reordenar o curso do capitalismo não implica uma ruptura com suas bases de sustentação; as relações de produção dessa ‘nova sociedade’ continuam sustentadas no processo de exploração do homem pelo homem, na extração da mais-valia. (AMARAL, 2005, P.117-118).

Da mesma forma como a autora menciona em relação ao capitalismo, o que observamos no/pelo discurso da liderança pode ser a construção de uma reordenação do discurso empresarial e do discurso de gestão pela atualização do ponto de convergência desses discursos para uma forma que seja mais atual, mais aceita e mais humana.

Pois como vimos em Braverman (1985), a gerência teve início no século XIX, e os próprios capitalistas não empregavam diretamente seus trabalhadores, mas contavam com empregadores subcontratados ou simplesmente algum trabalhador que era escolhido, como Taylor, para representá-lo dentro das empresas e organizações: os “primeiros gerentes”. Eram esses os que “como um cavaleiro que utiliza as rédeas, bridão, esporas, cenoura, chicote e adestramento desde o nascimento para impor sua vontade ao animal” eram utilizados pelo capitalista para exercer o controle e a administração. (BRAVERMAN, 1981, p.68).

No entanto, ao “dar o nome de Gestão de Pessoas para batizar as novas tendências que estão acontecendo na ARH”, (CHIAVENATO, 2010, p.8) negligencia-se a memória já constituída em relação aos sentidos que já se produziram em relação a ser um gerente, ainda que nesse momento, o sujeito desse discurso seja o líder.

Esse é o funcionamento do esquecimento nº 2, ou enunciativo, segundo o qual “o sujeito seleciona no interior da formação discursiva que o domina” as formas e sequências que nela se encontram em relações parafrásticas (PÊCHEUX [1975] 2014, p.161), ou seja, ainda que se pretenda inovadora e moderna, a escolha do termo “gestão” denuncia a inscrição na formação discursiva e/ou ideológica capitalista.

Com a mudança na designação da área, o que observamos é uma tentativa de promoção de uma “gerência de pessoas” que no lugar do gerente-chefe, controlador, autoritário e opressor que tratava as pessoas sob seu comando como meros recursos a serem explorados, apresenta um gerente-líder, proativo, visionário, inteligente e inspirador que, no entanto, continuará sendo gerente, continuará assumindo uma posição de mando, mas que o discurso da liderança pretende mais humanizada e mais valorizadora.

3.3.3 Pessoas e organizações: juntas por um bem maior

Para finalizar nossa pesquisa, optamos em trabalhar com outra regularidade do discurso da liderança que se trata da fusão dos interesses pessoais com os interesses das empresas e organizações. Vejamos os recortes das obras de Chiavenato:

Recursos Humanos: o capital humano das organizações (2009, p.7): Não há organização sem pessoas. E também não há empresa sem pessoas. As organizações não funcionam sem pessoas, e as pessoas não vivem sem as organizações.

Gestão de Pessoas (2010, p.7): No fundo, as organizações são conjuntos de pessoas. Ao falar em organizações, forçosamente se fala em pessoas que as representam, que as vivificam e que lhes dão personalidade própria.

Assim como observamos nos materiais em circulação nas redes sociais há um efeito de que as pessoas se reconheçam como parte essencial dentro das empresas e organizações nas quais trabalham. Já na obra de 2009, Chiavenato evidenciava a necessidade desse entendimento, ao estabelecer um vínculo necessário entre as pessoas e as empresas *as organizações não funcionam sem pessoas, e as pessoas não vivem sem as organizações*.

Mais uma vez, observamos o funcionamento do esquecimento nº 2 ou enunciativo, pelo qual o sujeito esquece que existem outras maneiras de dizer. Por meio de relações parafrásticas, dentro da formação discursiva ou ideológica neoliberal, dizer que *as pessoas não vivem sem as organizações* seria semelhante a dizer que *as pessoas não vivem sem: reconhecimento, sucesso, prosperidade, valores, felicidade, etc.* Esse deslizamento de sentidos para as organizações funciona como uma espécie de promessa que o discurso da liderança produz para a relação pessoa/empresa/organização.

Quando o sujeito se identifica com essa promessa e reconhece nas empresas e organizações esse vínculo “necessário”, ele “veste a camisa da empresa” e passa a contribuir,

ainda que de maneira inconsciente, para o seu assujeitamento e para a eficácia do discurso da liderança que promulga o trabalho em equipe, incentiva o alcance das metas estabelecidas e até mesmo o estabelecimento de outras novas, jogando com as relações de força e com as relações de poder.

Ao dizer que *ao falar em organizações, **forçosamente** se fala em pessoas que as representam, que as vivificam e que lhes dão personalidade própria*, Chiavenato (2010, p.7) não só ratifica a importância das pessoas para as organizações, mas parece estabelecer essa relação de dependência entre as pessoas e organizações, à força, obrigatoriamente. E isso funciona discursivamente pela evidência ideológica já “concebida” da relação indissociável entre pessoa/empresa/organização, pelo terreno fértil em que transita o discurso da liderança que alimenta o *desejo*, a vontade e o *dever* da realização pelo e por meio do trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta desse estudo foi compreender os processos de significação e constituição dos sentidos e dos sujeitos a partir da relação entre linguagem, discurso e trabalho. Voltados para constituição e circulação dos discursos daqueles que detêm certo poder dentro das empresas e organizações de trabalho, formulados como posições opostas de *chefe* e *líder*, analisamos o discurso da liderança em sua historicidade.

Nosso *corpus* foi estruturado com diferentes materiais que, a partir de seus lugares específicos de circulação, funcionam como definidores de sentidos do que é ser chefe e ser líder na atualidade. À medida que chegávamos a alguns resultados, outras questões iam surgindo e deixando em aberto espaços para a necessidade e a possibilidade de outras análises. Por esse motivo é que chamamos de considerações finais a “tentativa” de um fechamento para esse trabalho, cientes de que muito ainda pode (e deve) ser observado e analisado em relação ao discurso da liderança.

Trabalhando com dicionários, observamos tentativas de estabilização e de administração de sentidos para *chefe* e *líder* de maneira muito heterogênea, embora sinonímica: *o que se destaca pela autoridade, que está à frente de movimentos políticos e religiosos, que tem poder de comandar, coordenar, que exerce influência sobre outras pessoas* e até mesmo um tomado como sinônimo do outro chefe: *líder* e *líder: chefe*.

Sentidos que, no entanto, se deslocavam quando o espaço de circulação passava a ser o digital, como observamos nos *links: diferença entre chefe e líder; chefe x líder; 13 atitudes que diferenciam bons líderes de chefe*, bem como na construção de imagens que sugeriam a oposição de sentidos entre o chefe e o líder.

Tomando o *site* de busca Google como banco de dados (NUNES, 2010) característico das condições de produção atuais do discurso da liderança e também como definidor de sentidos, identificamos uma regularidade constitutiva dos materiais que circulam nesse espaço: um simulacro de diferença.

Textualizada ou não, a busca pelo estabelecimento de uma oposição entre *chefe* e *líder* se faz presente nos materiais que circulam e que são compartilhados por milhares de pessoas a cada instante, e que já adquiriram também seu lugar nos espaços voltados de compartilhamento e de promoção pessoal e social, como é o caso das redes sociais. E essa foi, também, uma das razões que despertaram nosso interesse por esse assunto: o que leva os

sujeitos a se identificarem com esse discurso, a “carregarem essa bandeira” e a “vestirem a camisa” da liderança?

Dos recortes das redes sociais Instagram e LinkedIn identificamos um efeito de legitimidade dos dizeres em circulação que abordamos como um dos pontos que confirmam a eficácia do discurso da liderança, uma vez que sem um “alguém” que assuma esse dizer, os materiais circulam com liberdade e “falam” pelas pessoas que os compartilham.

Qualquer um pode se identificar como autor desse discurso, já que ele funciona como um “todo mundo sabe que” e como algo que já está consolidado, como se não houvesse espaço para contestação. Nesses recortes, a dicotomia caricata entre *chefe* e *líder* funciona pelo que não está dito, pelo que está silenciado e apagado em relação ao *chefe*, pois já não há mais espaço para ele. Há um apelo para a competitividade, para a proatividade, para a busca por uma carreira e uma vida de sucesso, que não espera por uma ordem ou por um comando de um terceiro, mas sim, que precisa começar em cada um (*líder*) de nós.

Outro destaque também de nossa pesquisa foi a regularidade de uma voz que se dirige, com frequência, não ao chefe ou ao líder, mas a *você*. *Você que deve assumir riscos, começar a fazer, correr atrás, fazer mais, fazer menos e certificar-se* de que está fazendo certo para alcançar o *sucesso*, para realizar-se pessoal e profissionalmente, para chegar a algum lugar e ter prosperidade, essa grande promessa do capitalismo. Mas, afinal, de que realização é essa que o discurso da liderança se apodera para funcionar? Que sucesso é esse que se pretende alcançar e onde fica esse lugar ao qual se pretende chegar?

É certo que muitas dessas questões ainda permanecem abertas, mas nossas análises sobre o discurso da liderança nos levam a compreender que ele funciona por uma promessa de flexibilidade, de uma carreira empreendedora e humanizada, com reconhecimento de valores pessoais e profissionais e pela qual se pode alcançar o sucesso, a prosperidade e a felicidade não mais, e apenas na área profissional, mas, sobretudo na vida. Tudo isso, sendo buscado de uma forma ativa e prática através do desenvolvimento de *competências* e por meio de relações “igualitárias” nas quais a hierarquia funciona pela dissimulação das relações de poder.

Desse modo, o sucesso não é mais da empresa, já que o discurso da liderança o fundiu à realização pessoal para funcionar. Sucesso que, ideologicamente, cativa, motiva e ganha adeptos, traduzido não apenas em um cargo melhor, em uma vaga no mercado de trabalho ou na universidade, mas também em relações de trabalho que dizem reconhecer e recompensar os verdadeiros valores de cada um de forma mais consciente e humana, evitando conflitos hierárquicos.

O que passa despercebido, no entanto, é que a partir desse funcionamento discursivo não se pode identificar mais uma origem de onde o poder emanaria, tampouco quem pode ser responsabilizado pelas ordens e a quem se deve recorrer em caso de abuso ou insatisfação. Mais uma especificidade que destacamos desse discurso: o estabelecimento de uma relação quase que vital com as organizações como forma, talvez única, de produzir pontos de identificação mais eficientes do sujeito com as demandas neoliberais.

O discurso da liderança funciona ainda como se a *gerência* em lugar da *administração* não denunciasse uma tomada de posição neoliberal, que continua dissimulando o juridismo inscrito nas relações (capitalistas) de trabalho por meio da *oferta* de uma identificação quase que irrefutável e que, como trabalhamos também, já se estendeu para o espaço educacional.

No trabalho com materiais voltados para educação básica do programa O Líder em Mim e com os manuais destinados aos cursos de Administração de Idalberto Chiavenato, tomados também como objetos discursivos de escrita das palavras, definidores de sentidos e institucionalizadores de saberes, observamos como o ensino é igualmente levado à esfera do mercado, a começar pela venda da própria educação. Por meio de um programa que é comprado e implantado apenas em escolas particulares com condições financeiras para desenvolvê-lo, O Líder e Mim se propõe a realizar um *eficaz processo de mudança comportamental* por meio de seus imperativos e de seu *treinamento* para a liderança, educando pelo e no mercado com vistas mais à *rentabilidade* das escolas do que à própria educação.

Os manuais de Administração reforçam o coro de um vínculo *necessário*, quase vital para a continuidade do neoliberalismo, de uma confusão entre pessoas (trabalhadores) e organizações. Por meio de um discurso de *quebra de paradigmas*, de *rompimento com o passado*, de *novas características* e de um *novo perfil da área*, o discurso do chefe é descartado junto com a ideia de *Recursos Humanos* e significado como aquilo que não funciona mais, que precisa ser superado, ao passo que o discurso do líder emerge de mãos dadas com a *Gestão (efetiva) de Pessoas*, que se dedica com total empenho ao *fator humano*. O mesmo fator que permanece indispensável para que a roda capitalista não pare de girar.

Ao individuar o sujeito pelo discurso da liderança, os materiais da área da educação colaboram com a constituição de diferentes direções para os sentidos que sustentam a simulação da diferença entre aqueles que serão os “obedecidos” (chefes) e aqueles que serão os “seguidos” (líderes), mesmo que ocupem e falem do mesmo lugar discursivo: o da manutenção do ideal capitalista.

Chegamos, assim, ao final deste trabalho tendo compreendido o funcionamento discursivo de materiais que, tomados como objetos de análise, falam, escrevem e definem sentidos, por e para o discurso da liderança, por meio da discursividade do *chefe* e do *líder*. Motivados a permanecer na trajetória do estranhamento, das outras possibilidades e, acima de tudo, da continuidade de uma pesquisa que, mesmo em seu efeito de encerramento, continua nos abrindo novos, mesmos e outros caminhos, reconhecemos que sobre o discurso da liderança ainda há muito a ser compreendido e analisado o que só faz aumentar nosso interesse por esse trabalho, nos impulsionando a permanecer nessa caminhada.

REFERÊNCIAS

- ALBORNOZ, S. **O que é trabalho**. Brasiliense: São Paulo, 1986.
- ALTHUSSER, L. **Ideologia e aparelhos ideológicos do Estado**. Presença: Lisboa, 1970.
- ANTUNES, R. **Os Sentidos do Trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 7ª reimpressão. São Paulo: Boitempo Editorial, 2005.
- 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.
- _____. **Relações de Trabalho na Formação Discursiva do Trabalho**: O que há de novo no velho discurso?. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS: 2009.
- ASSOCIAÇÃO DOS AMIGOS DA TORRE DO TOMBO. **Real Mesa Censória**. <<http://www.aatt.org/site/index.php?op=Nucleo&id=222>>. Acesso em 27 jul. 2016.
- ATELIÊ HERÁLDICO. **Introdução ao estudo sobre heráldica**. <<http://www.heraldica.net.br/inicio.htm>>. Acesso em 27 jul. 2016.
- BARTHES, R. (1978) **Aula**. São Paulo: Cultrix, 2000.
- 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.
- BÍBLIA, Português. **A Bíblia Sagrada**: Antigo e Novo Testamento. Tradução de João Ferreira de Almeida. Edição rev. e atualizada no Brasil. Brasília: Sociedade Bíblia do Brasil, 1969.
- BLUTEAU, R. **Vocabulário Portuguez e Latino**. Vol. 2. Coimbra: Collegio das Artes da Companhia de Jesu, 1712. Disponível em: <<http://www.brasiliana.usp.br/>>. Acesso em jul. de 2016.
- _____. **Diccionario da lingua portugueza** composto pelo padre D. Rafael Bluteau, reformado, e acrescentado por Antonio de Moraes Silva natural do Rio de Janeiro (Volume 1: A - K). Lisboa : Na Officina de Simão Thaddeo Ferreira, 1789. Disponível em: <<http://www.brasiliana.usp.br/>>. Acesso em jul. de 2016.
- BRANDÃO, H.H.N. **Introdução à Análise do Discurso**. 3ª ed. Ver. – Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2012.
- BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452** de 01 de maio de 1943. <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452compilado.htm>. Acesso em 11 abr. 2016.
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e Capital Monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. 3ª edição, Rio de Janeiro, RJ: Zahar Editores, 1981.
- BOSI, A. **História Concisa da Literatura Brasileira**. 43 eds. São Paulo: Cultrix, 2006.
- CEGALLA, D. P. **Novíssima Gramática da Língua Portuguesa**. 48. ed. rev. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2008.

CENTRAL de ajuda do Search Console. Serviço gratuito oferecido pelo Google que ajuda no monitoramento e na manutenção de sites nos resultados da Pesquisa Google. **Publicação de resultados.** Disponível em: <<https://support.google.com/webmasters/answer/70897?hl=pt-BR>>. Acesso em 27 de abr. de 2016.

CHALHOUB, S.; SILVA, F. T. **Sujeitos no imaginário acadêmico:** escravos e trabalhadores na historiografia brasileira desde os anos 1980. Cadernos AEL, v. 14, n. 26, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Recursos Humanos:** o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COURTINE, J-J. O chapéu de Clementis: observações sobre a memória e o esquecimento na enunciação do discurso político. Tradução de Rodrigues, M.R. In: INDURSKY, F.; FERREIRA, C.L. (Org.). **Os múltiplos territórios da Análise de Discurso.** Porto Alegre: Sagra Luzzatto, p. 15-22, 1999.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Mulheres no Exército.** Disponível em: <<http://www.eb.mil.br/web/ingresso/mulheres-no-exercito>>. Acesso em: 25 jul. 2016.

FEDATTO, C. P. **Formação Discursiva.** Verbete inédito para a Enciclopédia audiovisual virtual de termos, conceitos e pesquisas em análise do discurso e áreas afins, organizada por Bethania Mariani, UFF, 2015.

_____. **Um saber nas ruas –** O discurso histórico sobre a cidade brasileira. Campinas, SP: Editora Unicamp, 2013.

FERREIRA, M. C. L. **O quadro atual da Análise de Discurso no Brasil.** Letras, n.27, p.39-46, 2003. Disponível em <<http://periodicos.ufsm.br/letras/article/view/11896>>. Acesso em 11 jul 2016.

GASPARINI, E.N. **A língua na Análise de Discurso.** In: Revista da Anpoll n. 39, Florianópolis, Jul/ago. 2015, p. 62-68.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. 1. Ed. – 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

GUIMARÃES, E. **Semântica do acontecimento.** 2. Ed. Campinas, SP: Pontes, 2005.

HAROCHE, C. [1984] **Fazer dizer, querer dizer.** São Paulo: Hucitec, 1992.

INSTAGRAM. @lidereseempreendedores. Disponível em: <<https://www.instagram.com/lidereseempreendedores/?hl=pt-br>>. Acesso em 26 jun 2016.

HOUAISS, A. e VILLAR, M.S. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

LAFARGUE, P. **O direito à preguiça.** Tradução de J. Teixeira Coelho Netto; Introdução de Marilena Chaui. São Paulo: Hucitec; Unesp, 1999.

LAGAZZI, S. **O desafio de dizer não.** Campinas, SP: Pontes, 1988.

LE GOFF, J. **Para uma outra Idade Média:** tempo, trabalho e cultura no Ocidente. 18 ensaios; Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

NOGUEIRA, L. **Discurso, Sujeito e Relações de Trabalho:** A Posição Discursiva da Petrobras. Campinas, SP: [s.n.], 2015.

NUNES, J. H. Dicionários: história, leitura e produção. **Revista de Letras da Universidade Católica de Brasília**. v. 3, dez, p.6-21, 2010. Disponível em: <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/RL/article/viewFile/1981/1305>. Acesso em jul 2016.

O LIDER em mim. **O que é o Líder em Mim**. Disponível em: <<http://www.olideremmim.com.br/oquee>>. Acesso em 07 de jul. de 2016.

OLIVEIRA, T. **Considerações sobre o trabalho na idade média**: intelectuais medievais e historiografia. *Revista de História*, São Paulo, n.166, p.109-128, jan./jun. 2012.

ORLANDI, E. P. **Análise de Discurso - Princípios e Procedimentos** – Campinas, SP: Pontes, 2015a.

_____. **Discurso e Texto**: formulação de circulação dos sentidos. Campinas, SP: Pontes, 2001.

_____. **Discurso, Imaginário Social e Conhecimento**. Em Aberto, Brasília, ano 14, n.16, jan./mar. 1994.

_____. **Interpretação** – Autoria, leitura e efeitos do trabalho simbólico. 6. Ed. Campinas, SP: Pontes, 2012.

_____. **Análise de Discurso**. In: ORLANDI, E. P.; LAGAZZI-RODRIGUES, S. (Orgs.) **Introdução às Ciências da Linguagem: Discurso e Textualidade**. 3 ed. Campinas, SP: Pontes, 2015b.

_____. **O que é Linguística**. Coleção Primeiros Passos. 2. Ed. São Paulo, SP: Brasiliense, 2009.

PASSETI, Edson. **Sociedade de controle e abolição da punição**. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 56-66, Set. 1999. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88391999000300008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 16/10/2015..

PAYER, M. O. **Memória da língua**: imigração e nacionalidade. São Paulo: Escuta, 2006.

PÊCHEUX, M. (1983) **O discurso**: estrutura ou acontecimento. 7. ed. Pontes, 2015a.

_____. (1983) **Papel da memória**. In: ACHARD, P... (et. al). Tradução e introdução de José Horta Nunes. 4ª ed. Campinas, SP: Pontes, 2015b.

_____. (1975). **Semântica e discurso**: uma crítica à afirmação do óbvio. 5ª ed. Campinas, SP: Unicamp, 2014.

_____. (1969). **Análise automática do discurso (AAD-69)**. In GADET, F. E HAK, T. (Orgs.). **Por uma análise automática do discurso**: Uma introdução à obra de Michel Pêcheux. (p. 59-158). 5ª ed. Campinas, SP: Unicamp, 2014.

PÊCHEUX, M. e FUCHS, C. (1975). A propósito da análise automática do discurso : atualização e perspectivas . In GADET, F. E HAK, T. (Orgs.). **Por uma análise automática do discurso**: Uma introdução à obra de Michel Pêcheux. (p. 159-250). 5ª ed. Campinas, SP: Unicamp, 2014.

PETRI, V. O funcionamento do movimento pendular próprio às análises discursivas na construção do “dispositivo experimental” da Análise de Discurso. In: PETRI, V.; DIAS, C. (Orgs.) **Análise de Discurso em Perspectiva** – Teoria, Método e Análise. Santa Maria: Editora da UFSM, 2013. P. 39-48.

PORTAL BRASIL. **Mulheres na Política.** Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2012/02/mulheres-na-politica>>. Acesso em: 25 jul. 2016.

RANCIÉRE, J. **O desentendimento:** política e filosofia. São Paulo, SP: Cia das Letras, 1996.

SILVA, M. V. **Instrumentos linguísticos:** língua e memória. Revista Letras: Espaços de circulação da linguagem, nº 27. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, dez 2003, pp. 111 - 118. Disponível em: <periodicos.ufsm.br/letras/article/download/11904/7326>. Acesso em: 25 jul. 2016.

SILVA, T. D. A linguagem e a questão ambiental – representações políticas, cidadania e produção social. **Entremeios** [Revista de Estudos do Discurso], Seção Estudos, Programa de Pós-graduação em Ciências da Linguagem (PPGCL), Universidade do Vale do Sapucaí, Pouso Alegre (MG), vol. 12, p. 129-142, jan. – jun. 2016. DOI:<http://dx.doi.org/10.20337/ISSN2179-3514revistaENTREMEIOSvol12pagina129a142>.

SOMOS EDUCAÇÃO. **Quem somos.** Disponível em: <<http://www.somoseducacao.com.br/pt/somos-educacao/quem-somos>>. Acesso em 07 de jul. de 2016.

VERNANT, J.P & VIDAL-NAQUET, P. **Trabalho e escravidão na Grécia antiga;** tradução Marina Appenzeller. – Campinas, SP: Papyrus, 1989.