

ROSILÉIA APARECIDA BORIM

**ETHOS EMPRESARIAL NA PRESCRIÇÃO DO TRABALHO:
DISCURSOS DO PODER EM MANUAIS DE INTEGRAÇÃO**

**Mestrado em Lingüística Aplicada
e Estudos da Linguagem**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

**São Paulo
2006**

ROSILÉIA APARECIDA BORIM

**ETHOS EMPRESARIAL NA PRESCRIÇÃO DO TRABALHO:
DISCURSOS DO PODER EM MANUAIS DE INTEGRAÇÃO**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Lingüística Aplicada e Estudos da Linguagem, sob orientação da Professora Doutora Maria Cecília Pérez de Souza e Silva.

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

**São Paulo
2006**

Ao meu esposo adorável e companheiro Argemiro Capozzi Junior, que ao longo desta união vem alimentando meu coração com o seu amor caloroso e a confiança inabalável em meu crescimento como profissional e ser humano.

Agradecimentos

À minha orientadora PROF^a. DR^a. MARIA CECÍLIA PEREZ SOUZA-E-SILVA, pela orientação precisa, pelos inúmeros momentos de conforto, apoio e estímulo nos momentos difíceis, pela confiança que sempre imprimiu às nossas discussões indicando a direção a ser tomada e por ter viabilizado concretizar o meu projeto de mestrado, mais uma vez, meu muito obrigada.

Aos meus pais LOURDES e SIRILIO BORIM muito obrigada por seus exemplos de amor, paciência e responsabilidade que tenho presente em todos os momentos de minha vida, pelo apoio incondicional, por me ensinarem noções de honestidade, respeito ao próximo e de amor incondicional. Obrigada pelas coisas que não se aprende em livros escolares, pela dedicação incessante e pela presença constante tanto nos momentos de dor, como também naqueles momentos mais felizes de minha vida.

Aos meus familiares, minha filha LAURIE GABRIELLE BORIM que alegria os meus dias e me faz acreditar que o futuro será ainda melhor. Espero que o entusiasmo, seriedade e empenho que dedico neste trabalho possam lhe servir de estímulo para seu crescimento como profissional e ser humano. Às minhas irmãs RENATA, PATRICIA KATIA, ao meu irmão SIRILIO BORIM JUNIOR e aos meus sobrinhos ENRICO e LEONARDO, que mesmo distante, sempre torceram por mim, eu agradeço.

Agradeço aos meus cunhados ANGÉLICA e ZWY GOLDSTEIN e meus sobrinhos BRUNO, TALITA e ANA CAROLINA, pela compreensão e ternura sempre manifestadas apesar do 'débito' de atenção e pela excitação e orgulho com que sempre reagiram aos resultados acadêmicos da 'cunhada/tia' ao longo do ano curricular. Agradeço, também, a forma acolhedora com que sempre me receberam em sua casa. Viver longe de casa é difícil, mas a saudade era aliviada pela dedicação e carinho incondicional que sempre me dispensaram.

Um agradecimento especial a minha querida cunhada MARIA ANGÉLICA CAPOZZI GOLDSTEIN, quem considero amiga, irmã e conselheira. Obrigada pelas palavras de conforto que me dispensou nos momentos difíceis que passei.

Agradeço a minha sobrinha TALITA, pela atenção, estímulo e carinho que sempre dispensou a mim e pela revisão do meu trabalho. Por me socorrer nos momentos mais difíceis, sem nunca me dizer um "não", muito obrigada.

Meu muito obrigado aos meus queridos cunhados TUCA e WEBER CAPOZZI e aos meus sogros APARECIDA ELENA e ARGEMIRO CAPOZZI, pessoas maravilhosas, que tenho como pais, pelo constante estímulo aos meus estudos, apoio incondicional, por estarem ao meu lado nas horas que chorei e nas horas que sorri.... Vocês fazem e sempre farão parte de minha história!

À empresa pesquisada, que tornou possível a realização desta pesquisa.

À Prof^a. Dr^a. VERA LUCIA DE ALBUQUERQUE SANT'ANNA, pessoa a quem tenho muito respeito, não só como profissional competente que é, mas também como ser humano dedico meus agradecimentos. Sempre, com boa vontade, participou de minha banca, oferecendo preciosas contribuições que me obrigaram a refletir mais profundamente sobre determinados aspectos. Pelo estímulo e entusiasmo revelado por esta dissertação, meu muito obrigada.

À Prof^a. Dr^a. KATHRYN HARRISON, agradeço por participar da minha banca de qualificação, sempre sugerindo novos caminhos. Mulher de sabedoria e simplicidade rara que não poupou tempo e nem distância para me passar seus conhecimentos e me dar segurança em relação ao meu trabalho. Com ela aprendi que, mesmo em uma cidade tão grande e agitada como São Paulo, há pessoas que param para praticar a generosidade e cultivar amizade.

Às minhas amigas do grupo: INÊS, SUELI, ADRIANA, SONIA DUQUE, SONIA PORTELLA, GLÓRIA, KATHRYN, TAÍS, ELLEN, SILMA, IEDA, MARIA CRISTINA E LUIS, agradeço por colaborarem direta ou indiretamente para a concretização deste sonho.

À TAÍS OIVETTI FERREIRA TADROS, amiga e colega de grupo, sou grata pela ajuda pontual com a preparação da entrega de minha dissertação, pelas sugestões, pela disponibilidade sempre manifestada e pela amizade, meu muito obrigada.

À GLÓRIA ASSUMPÇÃO, obrigada pelas sugestões, revisões, pelas críticas construtivas, por nunca se ausentar nos momentos difíceis e sempre oferecer sua amizade e palavras de apoio.

À INÊS OTRANTO, pelas palavras de conforto, por me ouvir quando precisei falar, pela ajuda dispensada, meu muito obrigada.

Às minhas inesquecíveis professoras de letras SUZANA, WALDETE, JEAN, EUGENITA e, em especial, à MARIA CRISTINA SIMÕES AGAPITO pelos seus valiosos esclarecimentos sobre como fazer um projeto, quando fazer um mestrado ainda fazia parte dos meus sonhos.

Ao CNPq que me concedeu uma bolsa durante a realização deste mestrado.

E, por fim, ao meu marido ARGEMIRO CAPOZZI JUNIOR, pessoa realmente especial que me faz acreditar, cada dia mais, ter sido presenteada por Deus com sua presença em minha vida, por tornar os meus dias mais felizes, por acreditar na minha capacidade intelectual, por ter sido meu interlocutor nesta jornada, por me fazer acreditar que tudo é possível quando acreditamos, pelos inúmeros momentos de alegria que me proporcionou e proporciona e por em momento algum, deixar de acreditar e incentivar minha vida acadêmica e profissional nem mesmo nos momentos mais difíceis, confortando-me sempre com seu carinho, atenção, compreensão e amor, meu muito obrigada.

RESUMO

Atualmente, o que mais vemos nas grandes empresas é a preocupação por parte dos chefes e responsáveis com a busca da perfeição dos serviços prestados aos clientes. Para que atinjam este objetivo, as corporações investem em treinamentos para seus funcionários, uma vez que a conduta destes reflete a imagem da empresa. Neste sentido, este trabalho, que parte de uma demanda pessoal, tem como objetivo depreender como se constrói o *ethos* da empresa na interação com o funcionário, por meio dos Manuais de Integração de uma empresa hoteleira. Estes Manuais que constituem nosso *corpus* servem como um guia para os funcionários que estão sendo admitidos na empresa, orientando-os quanto à sua maneira de *ser, fazer, andar, dizer, agir, olhar e estar* no trabalho. Como percebemos, trata-se de Manuais que, por meio dos escritos para trabalhar, tentam abarcar as possíveis respostas, atitudes e situações que poderão ocorrer no desenvolvimento de suas atividades. Embora esta pesquisa pertença a um trabalho de dissertação de mestrado, alicerçada na área de Linguística Aplicada e vinculada à linha de pesquisa Linguagem e Trabalho (Grupo Atelier), a primeira parte desta dissertação será dedicada a fornecer um panorama geral sobre o surgimento da atividade hoteleira e turística mundial. Logo após, forneceremos um breve perfil da empresa em questão, no que concerne à forma como esta se encontra estruturada quanto ao quadro de funcionários e tipos de hóspedes que recebe. Falaremos, também, como se deu o processo de padronização dos serviços, o que resultou no surgimento dos Manuais. Para responder à nossa pergunta de pesquisa, utilizaremos-nos dos estudos da Linguagem, do Trabalho e do Poder. Como pressupostos teóricos dos estudos da linguagem, privilegiaremos as noções de cenografia (Maingueneau, 1997,2002) e todas as categorias de análise que a constitui, como: marcas de pessoa (ibidem); topografia e cronografia (ibidem); modalidades (Cervoni, 1989) e, no caso desta pesquisa, consideraremos também a negação (Ducrot, 1987). Outra noção utilizada será a de *ethos* (Maingueneau, 1997,2002). Nos estudos do trabalho, no que tange à ergonomia situada, utilizaremos as noções de linguagem no trabalho de Boutet (1993,1998) para discutir as diferentes manifestações da linguagem em contexto profissional e Daniellou (2002) para depreendermos os diferentes níveis de prescrições presentes no trabalho. Referente à ergologia (Schwartz, 1998,2000), serão discutidas as noções de “conflito e debate de valores”, “usos de si por si” e “usos de si pelos outros” que nos permitirão observar de que modo os Manuais, nesta empresa, constroem a idéia de funcionário, em outras palavras, depreender como este funcionário é entendido e/ou visto. Já no que se refere ao estudo sobre o poder, utilizaremos-nos dos estudos desenvolvidos por Foucault (1997), uma vez que iremos discutir as diferentes formas de instituir poder através da linguagem escrita presente nos Manuais. A metodologia adotada neste trabalho provém da análise discursiva dos Manuais. As análises serão feitas a partir da articulação entre as categorias dos estudos da linguagem, do poder e do trabalho. Estas articulações nos possibilitaram chegar às seguintes conclusões: (a) os vários procedimentos utilizados pelo enunciador para interagir com seu co-enunciador; (b) as múltiplas funções atribuídas aos interlocutores; (c) a presença da carga de trabalho física, cognitiva e psíquica; (d) o funcionário nesta empresa é visto como um sujeito passivo, que não tem voz; (e) a perspectiva organizacional desloca-se na contramão da ergonomia, que é adaptar o trabalho ao homem e não o homem ao trabalho; (f) as várias manifestações da linguagem cognitiva, social e instrumental no trabalho; (g) diferentes formas de fabricação do poder e (h) diferentes níveis de prescritos presentes no trabalho.

Palavras chave: *ethos*, prescritos, poder, disciplina, ergonomia, ergologia.

ABSTRACT

Nowadays, one of the things most often seen in big companies is executives and managers searching the perfect client services. In order to achieve this objective, corporations invest in training their employees, as their conduct reflects the company's image. In this sense, this work paper, originated from a personal demand, aims at understanding how the company's *ethos* in the interaction with the employee is built, through the Integration Manuals of a hotel. These Manuals that comprise our *corpus* are supplied as a guide to the employees entering the company, determining how they should *be, do, walk, speak, act* and *look* during work. As noted, through working writings, these Manuals try to anticipate the possible answers, attitudes e situations which may arise during the performance of their activities. Although this research is for a master degree paper, based on the Applied Linguistics area and linked to the research line Speech and Work (Group Atelier), the first part of this paper is dedicated to providing a general overview of the beginning of worldwide hotel and tourism activities. Subsequently, a summarized profile of the concerning company, as related to the way it's structured regarding personnel and types of guests it works with, will be provided. In addition, we will describe how the service standardization process was carried out, which developed into the Manuals. To answer our research question, speech, work and power studies will be employed. As theoretical assumptions of the speech studies, the scenography notions (Maingueneau, 1997,2002) and all their constitutive analysis categories, such as: personal marks (ibidem); topography and chronography (ibidem); modalities (Cervoni, 1989) will be used and, in the case of this research, negation will also be considered (Ducrot, 1987). Another notion used will be *ethos* (Maingueneau, 1997,2002). In the work studies, as regards to the ergonomics, speech and work notions of Boutet (1993, 1998) will be used to discuss the different speech manifestations in the professional context, and Daniellou (2002), to grasp the different prescription levels present in work. As regards to ergology (Schwartz, 1998,2000), the notions of "value conflict and debate", "uses of self by self and by others" will be discussed, allowing us to observe how the Manuals, in this company, build the idea of employee, in other words, how this employee is understood and/or viewed. As to the power study, the studies developed by Foucault (1997) will be employed, once we will discuss the different ways de instituting power through the written language present in the Manuals. The methodology adopted for this work paper arises from the discourse analysis of the Manuals. The analyses will be carried out based on the articulation among the speech, power and work studies categories. These articulations allowed us to reach the following conclusions: (a) the several procedures used by the enunciator to interact with its co-enunciator; (b) the multiple functions assigned to the speakers; (c) the presence of physical, cognitive and psychical workload, (d) the employee in this company is seen as a passive subject, without voice; (e) the organizational perspective shifts in the opposite direction of ergonomics, that is to adapt work to man and not man to work; (f) the many manifestations of cognitive, social and instrumental language/speech in work; (g) different ways of power construction, e (h) different levels of prescriptions present in work.

Key words: *ethos*, prescriptions, power, discipline, ergonomics, ergology.

SUMÁRIO

RESUMO.....	1
SUMÁRIO.....	3
INTRODUÇÃO	5
1. TURISMO E HOTELARIA	11
1. 1. Origem e Expansão da Hotelaria e do Turismo	11
1. 1. 1. Estruturação da atividade hoteleira no Brasil	14
1. 2. A instituição hoteleira em observação	18
1. 2. 1. Breve perfil	18
1. 2. 2. A necessidade de padronização dos serviços.....	19
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
2. 1. Estudos enunciativos.....	24
2. 1. 1. Constituição da cenografia.....	30
2. 1. 2. <i>Ethos</i>	40
2. 2. Estudos do trabalho	42
2. 2. 1. Abordagem da ergonomia situada	42
2. 2. 2. Abordagem da ergologia	54
2. 2. 3. O poder em Foucault.....	57
3. METODOLOGIA.....	63
3. 1. Caracterização e interesse do <i>corpus</i>	63
3.1.1. Processo de construção da pesquisa.....	65
3. 1. 2. Procedimentos metodológicos de seleção do material de análise	67
4. ANÁLISE DO <i>CORPUS</i>	69
4. 1. Apresentação.....	69
4. 2. A Constituição da cenografia	71
4. 2. 1. Identificação das marcas de pessoa	72
4. 2. 2. Locução discursiva.....	82
4. 2. 3. Topografia e Cronografia no espaço discursivo dos Manuais.....	84
4. 2. 4. Constituição da interdiscursividade	88
4. 2. 5. As Modalidades.....	92
4. 2. 6. Negação.....	114
4. 2. 7. Cenografia.....	123

4. 3. Ethos.....	125
4. 3. 1 <i>Ethos</i> do enunciador/empresa.....	126
4. 3. 2 <i>Ethos</i> do co-enunciador/funcionário	127
5. CONCLUSÕES FINAIS.....	130
BIBLIOGRAFIA	142

ANEXOS

Anexo 01: Manual 01 - Apresentação do Hotel e Regulamento Interno.....	147
Anexo 02: Manual 02 - Comportamento e Ética Profissional.....	148
Anexo 03: Lei EMBRATUR - 8.181 de 28 de março de 1.991.....	149
Anexo 04: Deliberação Normativa 360 de 16 de abril de 1996.....	150
Anexo 05: Ficha Funcional.....	151

QUADROS

Quadro 01: Apresentação do Hotel e Regulamento Interno - Manual 01.....	63
Quadro 02: Comportamento e Ética Profissional - Manual 02.....	64
Quadro 03: Locução Discursiva.....	83
Quadro 04: Topografia.....	84
Quadro 05: Cronografia.....	85
Quadro 06: Diferentes papéis atribuídos ao co-enunciador/funcionário.....	86
Quadro 07: Diferentes papéis atribuídos ao enunciador/empresa.....	87
Quadro 08: Diferentes discursos presentes nos Manuais.....	91
Quadro 09: Modalidades Aléticas.....	93
Quadro 10: Normas x Punições.....	96
Quadro 11: Carga de trabalho física, cognitiva e psíquica.....	107

GRÁFICO

Gráfico 01 - Situação de tensão presente no trabalho dos funcionários.....	111
--	-----

INTRODUÇÃO

Este trabalho participa de um conjunto de reflexões que busca ampliar o perfil do lingüista aplicado como cientista social, em especial no que se refere às análises que se voltam para o conhecimento do seu entorno sócio-histórico. Nesse sentido, os estudos sobre as relações linguagem e trabalho têm demonstrado sua relevância a partir de diferentes práticas de análise, entre as quais ressaltamos as que observam a linguagem como co-construtora de conceitos de/sobre o trabalho. Tal construção é aqui observada a partir da visão de linguagem como fenômeno discursivo, mais especificamente, dos estudos em análise do discurso de base enunciativo-discursiva de orientação francesa, uma vez que articula os processos ideológicos ao fenômeno lingüístico.

Para apresentar nosso objeto de estudo, ressaltamos antecipadamente que esta investigação inscreve-se nas propostas do Grupo de Pesquisa Atelier/PUC-SP¹, que vem desenvolvendo suas investigações em torno do foco “linguagem e trabalho”, a partir de duas perspectivas principais: estudos de práticas discursivas em situação de trabalho e estudos da linguagem como co-construtora de conceitos de/sobre o trabalho. É nesta última vertente, voltada para o estudo da linguagem como co-construtora de conceitos de/sobre o trabalho, que situamos nossa investigação. Desse modo, esta pesquisa tem como princípio básico apresentar reflexões, a partir da nossa formação lingüística, acerca das investigações que elegemos para nosso estudo.

¹ - O Grupo Atelier, coordenado pela Prof^a. Dr^a. Maria Cecília Perez Souza-e-Silva, é formado por pesquisadores docentes e discentes dos programas de pós-graduação em Lingüística Aplicada e Estudos da Linguagem, LAEL/PUC-SP. Esta linha tem como objetivos gerais: ampliar a atuação profissional do lingüista a diferentes setores da sociedade, entre eles, empresa, escola, serviço público, hospital, etc; proceder à análise e à descrição de gêneros que circulam em diferentes situações de trabalho (reuniões de negócios, escolares, sala de aula tribunal do júri, fórum, pedidos de emprego, entre outras). Tais objetivos estão ancorados, em duas propostas teórico-metodológicas: de um lado, a Teoria Dialógica do Discurso, a Análise do Discurso Francesa e o Interacionismo Sociodiscursivo; de outro, a Análise do Discurso Sistemico-Funcional, a Análise Crítica do Discurso e a Lingüística de *Corpus*. Cabe destacar o espaço que o Grupo Atelier, vem conquistando no meio acadêmico brasileiro a partir da diversidade de estudos empreendidos por seus pesquisadores (Souza-e-Silva & Fanta, 2002); tanto na vertente voltada aos “estudos sobre o trabalho” (Daher, 2000; Sant’Anna, 2000; Otranto, 2005; Portella, 2006), quanto na vertente voltada para a “análise de práticas discursivas em situação de trabalho” (Harrison, 2000,2006; Corbett, 2001; Melo, 2001; Algodoal, 2002; Vieira, 2002; França,2002; Di Fanti, 2002; Peralta, 2003; Marine,2003; Olivetti, 2005).

Este trabalho parte da análise de dois “Manuais de Integração²” (doravante denominados Manuais) que servem como um guia de instruções relacionadas ao trabalho quanto à ética, disciplina e ao desenvolvimento de atividades para os funcionários que estão em processo de admissão na empresa. Considerando, neste trabalho, os Manuais como fonte de prescrições que se manifestam por meio de instruções para o trabalho e, caracterizando-o como um gênero do discurso - embora não estaremos tratando das noções de gênero nessa pesquisa - essa análise terá como objetivo responder a pergunta: como se constrói o *ethos* da empresa na interação com o funcionário, por meio dos Manuais de Integração.

A natureza da demanda desta pesquisa surgiu da própria experiência de trabalho da pesquisadora na empresa analisada, uma vez que atuou, por treze anos, como funcionária do setor de Departamento de Pessoal (DP). Isso, por sua vez, viabilizava o contato face a face com os funcionários. Uma vez percebendo que havia um problema no comportamento dos funcionários³ após passarem pelo treinamento, no qual os Manuais eram a eles apresentados, a pesquisadora, após detectar este problema, raciocinar e com base na sua experiência com os Manuais e nas conversas que mantinha com os funcionários, chegou a uma hipótese. Embora saibamos que o prescrito é necessário em uma organização, uma vez que organiza e disciplina o trabalho, a forma pela qual estes Manuais foram construídos causava certo desconforto aos funcionários.

Ainda que sentissem esse desconforto, não sabiam verbalizar, com suas palavras, o que tanto lhes incomodava. A pesquisadora, no entanto, curiosa em descobrir o que se “escondia” por de trás deste conflito, relacionado à linguagem escrita dos Manuais, resolveu estudar mais a fundo o sentido da linguagem no trabalho, para que, de alguma forma, pudesse contribuir para que os prescritores atentem para a forma de elaboração dos Manuais. A partir desta questão, procurou-se escolher uma concepção de trabalho que pudesse dialogar com a hipótese apresentada.

² - Ver anexo 01 p.147: Manual 1 – Apresentação do Hotel e Regulamento Interno e Anexo 02 p. 148: Manual 2 – Comportamento e Ética Profissional.

³ - Referimo-nos á agitação, irritação, frustração.

Somente após o ingresso da pesquisadora no mestrado, estudando as relações linguagem e trabalho, começou-se a formalizar possíveis respostas para as suas questões: o funcionário é visto pela empresa como um sujeito passivo, sem voz. Uma vez que a pesquisadora insere-se no grupo de estudos de Lingüística Aplicada e analisa uma corporação, percebeu-se a necessidade da “incorporação de outros conhecimentos especializados, a fim de que, seus esforços, para atacar problemas, nos quais a língua exerce um papel básico, possa prosperar” (Souza-e-Silva, 2004:02⁴). Houve, desta forma, a necessidade de articular, neste trabalho, os estudos da linguagem, os estudos do trabalho e o estudo do poder em Foucault.

Este trabalho encontra-se dividido em cinco partes: Turismo e Hotelaria; Fundamentação Teórica; Metodologia; Análises e Conclusão. A primeira parte dessa dissertação, intitulada *Turismo e Hotelaria*, consiste em uma breve explicitação do surgimento da hotelaria e, posteriormente, do turismo, enfatizando a importância da hotelaria para o turismo e vice-versa. Essa apresentação se faz pertinente, uma vez que a pesquisa se desenvolve em uma empresa hoteleira que tem como ramo de atividade a “Hotelaria de Turismo”. Além disso, contém uma breve apresentação da empresa, o perfil dos clientes/hóspedes que recebe e o perfil de seus funcionários quanto à classe social e à escolaridade. Seguindo essa apresentação, o contexto que desencadeou a necessidade da elaboração dos Manuais, na referida empresa, será apresentado.

A segunda parte, que chamamos de *Fundamentação Teórica*, está dividida em três itens: estudos da linguagem, estudos do trabalho e estudo do poder em Foucault. Começando pelos estudos enunciativos, a discussão estará pautada no aprofundamento de duas noções: cenografia e *ethos*. A *cenografia* (Maingueneau, 1997,2002) nos permitirá depreender por meio das marcas de pessoa, cronografia (tempo) e topografia discursiva (espaço), as marcas de subjetividade que este sujeito enunciador deixou nos Manuais para construir a si e ao *outro*; os diferentes papéis atribuídos aos interlocutores e os vários discursos a que o autor dos Manuais recorreu para sua elaboração.

⁴ - Sobre as contribuições da lingüística aplicada para a análise do trabalho, ver Souza-e-Silva (2004) - “Quais as contribuições da lingüística aplicada para a análise do trabalho?”.

Ainda referindo-se à cenografia, estaremos considerando as *modalidades* e, no caso dessa pesquisa, consideramos também a *negação* como categoria de análise que constitui a cenografia. O estudo das *modalidades* neste trabalho baseado em Cervoni (1989) torna-se pertinente. Isso porque, considerando que os enunciados dos Manuais encontram-se permeados de modalidades aléticas e deônticas (em forma de marcas de poder e partindo do princípio que esse fato pode indicar o interesse do enunciator, voltado para a efetivação da autoridade, da hierarquia), o estudo das modalidades nos fornecerá traços para responder a nossa pergunta de pesquisa. Mostrou-se também necessário aprofundar os conhecimentos sobre a *negação*, devido à grande ocorrência do “Não” nos Manuais, procurando a sua função na produção do sentido no texto. Por último, discorre-se sobre a noção de *ethos* como forma de compreendermos o posicionamento do enunciator frente a determinado modo de enunciação.

O segundo item, relacionado aos estudos do trabalho, está dividido em dois conjuntos: A abordagem da ergonomia situada e a abordagem da ergologia situada. A *ergonomia situada* (Daniellou, 1984,2002) problematiza a questão dos debates que estão ocorrendo entre os pesquisadores de diferentes áreas do saber (sociologia, psicologia do trabalho, filosofia, lingüistas, ergonomistas, etc) sobre a oposição existente entre trabalho prescrito (prescrição dos objetivos e procedimentos – tarefa) e real da atividade (atividade como realização). O item ergonomia situada está composto por dois sub-itens: (a) os diferentes níveis de prescrições presentes no trabalho e (b) as diferentes manifestações da linguagem em contexto profissional.

No que tange os *diferentes níveis de prescrições presentes no trabalho* (Daniellou, 2002) discorre-se sobre várias fontes de prescrições (ascendentes e descendentes), sobre as quais os ergonomistas, em seus estudos, puderam depreender como fazendo parte de qualquer trabalho. Este estudo nos fornece uma visão geral dos diferentes prescritos a que nos submetemos para o desenvolvimento de nossas atividades. Em relação às *diferentes manifestações da linguagem em contexto profissional* (Boutet, 1993,1998) procuramos mostrar, a partir de pistas fornecidas pelos enunciados dos Manuais, as diferentes linguagens utilizadas (*instrumentais, cognitivas ou sociais*) no desenvolvimento das atividades dos funcionários.

Houve, também, a necessidade de recorrer a noções da *ergologia* (Schwartz, 1998,2000), que considera o trabalho uma atividade singular, irrepetível, uma dinamicidade entre o prescrito e o real, na qual os trabalhadores são convocados a renormalizar as regras antecedentes (tarefas), como as normas prescritas nos Manuais, o que implica falar sobre as noções de “uso de si por si” e “uso de si pelos outros” e “debates de valores”.

Discutir estas noções é uma forma de ajuda para explicitar quem é esse homem que trabalha, de que forma ele trabalha, os debates de valores com os quais ele se defronta, os conflitos entre tarefa/atividade, norma/renormalização e usos de si. Procurou-se, também discutir, ainda dentro dos estudos do trabalho, o estudo sobre o poder desenvolvido por Foucault (1997), como forma de compreender quais as relações de poder possíveis de serem percebidas nos Manuais, como também evidenciar a disciplina desejada pela empresa.

A parte três é dedicada à *Metodologia* e contém o item *Caracterização e interesse do corpus*, que compreende a apresentação dos Manuais (finalidades, divisões e perfil da empresa analisada). Este item se encontra dividido em dois sub-itens: (a) Processo de construção da pesquisa e (b) Procedimentos metodológicos de processo de seleção do material de análise. O primeiro sub-item mostra como se deu o processo para a realização desta pesquisa, evidenciando a trajetória percorrida para a realização da pesquisa desde sua permissão pelos responsáveis até a apresentação dos interesses da pesquisadora. Já o segundo sub-item discorre sobre o caminho percorrido para a seleção do material de análise.

Na quarta parte, encontram-se as *Análises da Linguagem*, bem como seus resultados que dialogam com os estudos do trabalho e do poder, sempre que necessário. Essa articulação se faz necessária, uma vez que nos permite avançar um pouco mais na compreensão da relação linguagem e trabalho em diversos contextos profissionais. A quinta e última parte é dedicada às *Conclusões Finais*.

Começamos retomando nossa proposta de pesquisa, o que inclui o objetivo e nossa questão, evidenciando também a contribuição de cada estudo. É importante ressaltar, nesta pesquisa, a relevância do embasamento simultâneo desse estudo em três linhas de pesquisa: os estudos da linguagem, os estudos do trabalho e o estudo do poder.

Esta abordagem tornou-se imprescindível para possibilitar a travessia entre o prescrito e o real, não se restringindo a apenas um campo de investigação, o que oferece maiores possibilidades para depreender os procedimentos lingüísticos presentes nos Manuais, que se apresentam como escritos para trabalhar.

1. TURISMO E HOTELARIA

1. 1. Origem e Expansão da Hotelaria e do Turismo

Embora nosso trabalho esteja alicerçado nos estudos da linguagem, acreditamos ser importante mostrar, mesmo que de forma sucinta, um pouco da história do surgimento da hotelaria e, posteriormente, do turismo⁵, uma vez que esse trabalho se desenvolverá a partir da análise de manuais que foram construídos por uma empresa hoteleira. Essa explanação histórica é importante para compreender o que motivou a elaboração dos Manuais de treinamentos. Não se pode precisar exatamente quando e como surgiu a atividade hoteleira no mundo, porém, os indícios levam a crer que esta atividade tenha se iniciado em função da necessidade natural que os viajantes têm em procurar abrigo, apoio e alimentação durante suas viagens.

De acordo com o livro *Introdução a Turismo e Hotelaria* (1998) editado pelo SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, a primeira notícia sobre a criação de um espaço destinado especificamente à hospedagem data de alguns séculos antes da era cristã, quando a Grécia Antiga, no santuário de Olímpia, realizava os jogos olímpicos. Para esses eventos, foram construídos o estádio e o pódio, onde se homenageava os vencedores e ficava a chama olímpica. Mais tarde, foram acrescentados os balneários e uma hospedaria, com cerca de 10 mil metros quadrados, com o objetivo de abrigar os visitantes. Essa hospedaria teria sido o primeiro hotel de que se tem notícia. A evolução da hotelaria sofreu grande influência dos gregos e, especialmente, dos romanos.

⁵ - De acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT) - 2003, o “turismo compreende as atividades que as pessoas realizam durante suas viagens e permanência em lugares distintos de seu entorno habitual, por um período de tempo consecutivo inferior a um ano com fins de ócio, por negócios e outros motivos turísticos”. A mesma organização também define o visitante como: “Toda pessoa que se desloca para um lugar distinto de seu entorno habitual, por uma duração inferior a 12 meses, e cuja finalidade principal não é de exercer uma atividade remunerada no lugar visitado”. A OMT define três tipos de turismo: Turismo Interno - dos residentes de um país ou região que visitam seu próprio país ou região; Turismo Receptor - dos visitantes chegam a um país ou região no qual não são residentes; Turismo Emissor - dos residentes de um país ou região que visitam outros países ou regiões. Já “Turista” é um visitante temporário que permanece no local visitado mais de vinte e quatro horas.

Os últimos, que se mostravam ótimos construtores de estradas, propiciaram a expansão das viagens por todos os seus domínios, o que contribuiu para o surgimento de abrigos para os viajantes, já que, naquela época, os meios de transportes não percorriam mais do que 60 quilômetros diários e as viagens quase sempre duravam alguns dias. Dessa impossibilidade de percorrer longas distâncias rapidamente, resultou o estímulo à criação das hospedarias em Roma. Nas grandes e refinadas mansões, amplos "hotéis" situados ao longo das principais vias, tais normas eram seguidas à risca, o que não acontecia nas pequenas pousadas que proliferavam nas redondezas das *mansiones*⁶.

Essas hospedarias eram muito numerosas e chegavam a dar nome a certas regiões e a alguns locais de entretenimento. Essa época de intrigas políticas e intensa luta pelo poder, os magistrados mantinham estas pousadas sob vigilância, já que civis e militares, além dos funcionários dos correios, ali se hospedavam. Isso levava as autoridades a colocar os donos de pousada em sua folha de pagamento, para que eles relatassem tudo que ouvissem de seus hóspedes. Esse panorama continuou mais ou menos inalterado até o final da Idade Antiga.

Com a queda do Império Romano, as estradas deixaram de ser amplamente utilizadas, em razão da falta de segurança. Esse fato acarretou a diminuição do número de hóspedes, o que prejudicou seriamente as pousadas. Nesse contexto, a hospedagem passou a ser oferecida pelos monastérios e outras instituições religiosas, bem mais seguras e confiáveis. Inicialmente, tal hospitalidade era caracterizada como um serviço informal, porém, tornou-se, mais tarde, uma atividade organizada, com monges dedicados ao atendimento dos viajantes e com a construção de quartos e refeitórios separados dos conventos. Posteriormente, foram erguidos prédios próximos aos monastérios, destinados exclusivamente aos hóspedes.

No século XII, as viagens na Europa voltaram a se tornar mais seguras, e, rapidamente, as hospedarias se estabelecem ao longo das estradas. Aos poucos, diversos países, especialmente a França e a Inglaterra, implantavam leis e normas para regulamentar a atividade hoteleira.

⁶ - *Mansiones* - locais de descanso, onde os viajantes podiam comer, dormir, tomar banho e abastecer-se para prosseguir a viagem.

Com a chegada das ferrovias, um meio de transporte muito mais rápido e que propiciava viagens de menor duração, as diligências praticamente desapareceram e a rede hoteleira, que delas dependia, sofreu um golpe forte. Muitos hoteleiros que não conseguiram se adaptar aos novos tempos, já que estavam habituados às antigas regras de hospedagem.

Conseqüentemente, muitos hotéis tiveram que fechar suas portas ou reduzir seu tamanho, enquanto outros estabelecimentos, os que conseguiram acompanhar as novas regras e se ambientar com o novo meio de transporte, prosperaram. Novos hotéis foram construídos, próximos às estações ferroviárias. No final do século XIX, os hóspedes tinham se tornado mais exigentes, o que permitiu o surgimento de hotéis de grande luxo, acompanhando a tendência dos fabulosos trens e navios de passageiros da época.

O ano de 1841 trouxe uma novidade: a primeira viagem turística em grupo, organizada por Thomas Cook, que cobrou pelos seus serviços. Esta viagem reuniu cerca de 570 pessoas que iam participar de um congresso antiálcool. Considera-se que, nessa data, foi criado o Turismo e o primeiro profissional de serviços de viagem. Cook ficou tão entusiasmado que se transformou em empresário, montando uma empresa para desenvolver um sistema de funções e serviços para viajantes que existe até hoje - as agências de viagem. Surgiu, logo depois, a figura ou a função do guia de turismo. A consequência desta iniciativa foi o crescimento da indústria de alojamento e alimentação.

O desenvolvimento da aviação comercial deu nova dimensão ao Turismo, surgiram os vôos fretados por meio dos quais as transportadoras aéreas passam a exercer um papel fundamental no desenvolvimento turístico. Com o incremento dos serviços de transportes, alojamento, alimentação e de recreação, passou-se a reivindicar a profissionalização de quem presta esses serviços e, portanto, a exigir o surgimento de escolas de hotelaria e prestação de serviço em hotelaria.

1. 1. 1. Estruturação da atividade hoteleira no Brasil

No Brasil, a história do turismo se inicia no seu próprio descobrimento através das viagens dos portugueses. A hotelaria, porém, tem seu começo somente no século XIX, quando a corte portuguesa se transfere para o país, demandando o aumento da quantidade e qualidade das hospedarias locais para abrigar os visitantes, comerciantes e diplomatas. A hotelaria no Brasil não evoluiu por muitos anos, simplesmente porque não existiam viajantes ou qualquer tipo de comércio.

No entanto, os historiadores registram, no início do século XVII, o aparecimento do primeiro hoteleiro oficial de São Paulo (Marcos Lopes), seguido poucos anos mais tarde pela cigana Francisca Rodrigues, que montava sua estalagem e talvez o primeiro restaurante da gastronômica cidade de São Paulo, que anunciava, entre outras coisas, carne, bijou e farinha. Ainda incipiente, a hotelaria paulista, simples e pobre, era visada pelo fisco.

Durante todo o século XVII, a atividade hoteleira foi sempre exercida conjuntamente com outros ofícios como barbeiros, sapateiros, alfaiates, que eram ao mesmo tempo artífices, vendeiros e estalajadeiros. Todos aí eram considerados vendedores de alimentos e hospedagem, sem maiores distinções. O barbeiro Gonçalo Ribeiro, no final do século, apresentava à Câmara Municipal petição solicitando “que lhe dessem algumas coisas de comida e bebida para vender”. Passam, então, os oficiais artífices a viver de seus ofícios e começam a definir, para efeitos de tributação, os comerciantes “vendeiros” e os “taverneiros”.

No início do século XVIII, Charles Burton, ilustre visitante, faz a primeira classificação das hospedarias paulistanas. Após pleno conhecimento do “parque de hospedagem” existente, classifica os estabelecimentos da seguinte forma: (a) 1ª categoria – simples pouso de tropeiro; (b) 2ª categoria – telheiro coberto ou rancho ao lado das pastagens; (c) 3ª categoria - venda, - correspondente à “pulpéria” dos hispano-americanos, mistura de venda e hospedaria; (d) 4ª categoria – estalagens ou hospedarias e (e) 5ª categoria – Hotéis. Nos hotéis principais, como o de propriedade dos franceses Charels e Fontaine, só se hospedava quem tivesse carta de recomendações.

A casa de Hóspedes (1782) no Colégio da Companhia de Jesus, em Salvador, existiu desde os primeiros tempos da colônia e teve a honra de hospedar muitas personalidades ilustres. Essa é a primeira informação sobre a prática da hospedagem ligada à colonização empreendida pela igreja católica. Os pioneiros na capital paulista, dignos da denominação, começam a aparecer a partir de 1870. Em 1885 edita-se o Almanaque da Província de São Paulo, registrando a existência de vários hotéis na capital paulistana.

O movimento econômico experimentado durante a melhor fase do Segundo Império brasileiro, aliado às mudanças políticas que vinham se processando desde a época da Independência, as crescentes pressões em favor da abolição da escravidão e a transformação do governo em República constituíram fatores preponderantes para o real início da atividade hoteleira em São Paulo. A substituição de mão-de-obra escrava pela de imigrantes na agricultura impulsionou sobremaneira a cafeicultura, que trouxe consigo grande número de outros tipos de atividades comerciais e industriais.

Com o correr do tempo, as primitivas casas de hospedaria são transformadas nos pioneiros e legítimos hotéis implantados na cidade, no último quarto do século XIX. O grande impulso veio com a circulação dos primeiros trens de São Paulo Railway, conhecida como “Inglesa”, a primeira ligação ferroviária entre Santos e São Paulo, posteriormente estendida até Jundiaí. Em 1923, é necessário mencionar o moderno Hotel Esplanada, ao lado da imponente edificação do Teatro Municipal, ponto de encontro da elite paulistana.

Se pelo lado paulista o desenvolvimento esteve atrelado ao turismo de negócios, o desenvolvimento da hotelaria carioca não foi menos importante e abrangente, pelo fato de ser o Rio de Janeiro a capital do país e de ganhar notoriedade em nível internacional devido às inúmeras belezas naturais e à música popular brasileira de Ari Barroso e Carmem Miranda. Seu marco hoteleiro foi o ainda famoso Copacabana Palace, cuja construção contribuiu de forma decisiva para transformar o Rio de Janeiro em pólo de turismo e lazer. Momento de grande desenvolvimento da hotelaria foi a década de 40, graças ao incentivo dos governos estaduais. Foram construídos os hotéis-cassinos.

Com a proibição do jogo, a hotelaria brasileira de lazer e o conjunto da atividade hoteleira, em geral, somente tiveram novo avanço com os incentivos fiscais da operação 63 do Banco Central.

A partir da Segunda Guerra Mundial, com o desenvolvimento industrial crescente, iniciou-se a diferenciação por categorias de estabelecimentos (Ignarra, 1999). No entanto, somente a partir dos anos sessenta, em especial após a criação da Empresa Brasileira de Turismo - EMBRATUR - em 1966, as atividades de turismo passaram a ter expressão em nível econômico. Suas funções eram, ainda, de promoção e de estímulo aos planos e equipamentos turísticos, em especial ao que se referia à construção e remodelação de hotéis; criação de serviços e instalações que ampliassem e complementassem as zonas turísticas e à realização, com a colaboração de Estados e Municípios, do inventário das áreas de interesse existentes no País, a fim de ser levantado o patrimônio natural, com a finalidade de protegê-lo.

Enquanto isso, no Brasil, notava-se um crescimento da participação das empresas hoteleiras estrangeiras, acostumadas a trabalhar com a padronização dos serviços em seus países. Essa forma diferente de administrar incorporava novos conceitos de gestão à hotelaria nacional, baseados no processo americano, provocando, assim, um reflexo muito grande no mercado nacional acostumado ao modelo europeu de gerenciamento hoteleiro. É importante ressaltar que nessa época grande parte dos hotéis brasileiros de pequeno e médio porte apresentava uma administração familiar⁷.

O mercado hoteleiro sofreu, então, um impacto por não conseguir acompanhar a nova sistemática de administração trazida pelas redes internacionais. O acirramento da concorrência no mercado nacional foi evidente, visto que as pessoas passaram a exigir melhor qualidade dos produtos e serviços brasileiros, compatíveis com os oferecidos por empresas estrangeiras. Conseqüentemente, as empresas nacionais que possuíam baixa competitividade tiveram que se moldar ao novo panorama econômico mundial.

⁷- É interessante observar que, embora, atualmente, a empresa pesquisada administre com conceitos empresariais, em seu início, era administrada pela família e as ordens eram dadas por meio do contato face a face entre empregador e empregado.

Isto fez com que as empresas passassem a olhar o movimento de seus concorrentes e elaborar estratégias⁸, no intuito de obter uma vantagem competitiva na sua área de atuação. Era preciso pensar em novos procedimentos para conquistar clientes, como também, em novas políticas para “salvar” a hotelaria nacional.

Em 28 de março de 1991, a Lei 8.181 delega à EMBRATUR a finalidade de formular, coordenar e de fazer executar o Plano Nacional do Turismo⁹ que tinha como objetivo “o desenvolvimento do Turismo e seu equacionamento como fonte de renda nacional”. Entretanto, após muitos anos de infrutíferas tentativas de elaboração de uma Política Nacional de Turismo junto às autoridades públicas nacionais, ela é finalmente elaborada em 1996¹⁰, sob a responsabilidade da EMBRATUR. Essa nova política criava um plano estratégico de turismo nacional, almejando, dessa forma, nova rota de crescimento para o setor.

Começava, assim, a se desenhar uma nova maneira de administrar a prestação de serviços em hotelaria, percorrendo o caminho traçado pela EMBRATUR que enfatizava dois itens: a) *credibilidade junto ao mercado* e b) *padrões de qualidade condizentes com a competitividade internacional do produto turístico brasileiro*¹¹. A partir de então, as empresas que almejavam competir no mercado deveriam esforçar-se no sentido de tornar seu estabelecimento competitivo, por meio de melhores serviços prestados aos hóspedes, enfim, trabalhar a fidelização dos hóspedes por intermédio de serviços padronizados, igualando-se, desse modo, à forma de administrar das empresas hoteleiras internacionais. Nessa direção, a empresa pesquisada, que possuía, até então, uma administração familiar, contratou um profissional, que definimos neste trabalho como “agente das mudanças”, para realizar as transformações necessárias.

⁸ - “A estratégia competitiva de uma empresa consiste das abordagens de negócios e iniciativas que ela executa para atrair os clientes, suportar as pressões competitivas e reforçar sua posição no mercado” (Thompson Junior, 2002, p. 154). Tem como objetivo, conquistar vantagem competitiva no mercado, diminuindo o poder dos concorrentes e atraindo cada vez mais a lealdade dos clientes. A estratégia competitiva trata exclusivamente do plano de ação para competir com sucesso agregando valor ao cliente.

⁹ - Ver anexo 03, p. 149 - Lei EMBRATUR 8.181. Embora criada em 1991, esta lei só foi regulamentada em 14 de fevereiro de 1992.

¹⁰ - Ver anexo 04, p.150 - Deliberação Normativa nº 360 de 16 de abril de 1996 – Art.2º.

¹¹ - É interessante registrar que foi, exatamente, em 1991 que houve a contratação da pessoa que tinha como função padronizar os serviços do hotel, o que resultou nos Manuais 01 e 02.

1. 2. A instituição hoteleira em observação

1. 2. 1. Breve perfil

A corporação investigada situa-se no interior do estado de São Paulo e conta com uma equipe de aproximadamente 300 funcionários diretos provenientes da própria cidade (30%) e de uma cidade vizinha (70%). Para prepará-los para a atividade hoteleira, desenvolve-se, internamente, cursos para formação e adaptação ao funcionário do hotel. O hotel funciona vinte e quatro horas por dia e compreende turnos¹² alternados. Tem capacidade para hospedar aproximadamente 800 hóspedes diariamente, em seus 180 chalés.

Em relação à clientela, na chamada alta temporada, que compreende as férias escolares e feriados prolongados, o hotel é freqüentado por famílias, em suas maiorias residentes em São Paulo (capital). Já na baixa temporada, que corresponde aos períodos escolares, é freqüentado por empresas dos mais variados setores e segmentos produtivos, que se utilizam da estrutura para a realização de eventos como convenções, treinamentos, promoções de produtos e festas comemorativas. Há ainda um terceiro tipo de cliente que se caracteriza como grupo, freqüentando o hotel em alta e baixa temporada. Esse grupo, em geral, é formado por escolas, agências turísticas, profissionais liberais que visitam o hotel para comemorações, descanso, premiações, confraternizações e, às vezes, um misto de trabalho e lazer, acompanhados da família.

No que se refere ao coletivo de trabalho do hotel, é formado por funcionários com idade entre 16 a 65 anos de idade. Trata-se de funcionários, em sua maioria, oriundos de classe social baixa e com um grau de escolaridade baixo, alcançando no máximo ensino médio completo. Não há, para a maioria dos cargos, uma exigência quanto ao grau de escolaridade. Exige-se, porém, que o candidato saiba ler, escrever e resolver contas simples de matemática como adição, divisão, subtração e multiplicação.

¹² - Os turnos se dividem em três horários: das 06h30min -15h30minh; das 15h30min – 24h00minh e das 24h00min as 06h30minh, e assim sucessivamente. Há um período extra na parte da manhã para funcionários residentes na cidade em que o hotel se situa que é das 08:00h as 17:00h. Esse horário é diferenciado devido ao hotel possuir somente um veículo que leva e traz os funcionários para o hotel. À noite o hotel trabalha com o mínimo de funcionários, salvo se a empresa estiver com sua lotação completa.

Esta noção é demandada devido aos funcionários terem como função o preenchimento de comandas, como as de pedido de lanches para os hóspedes, de compra de material de trabalho, etc. A maior parte do quadro de funcionários, cerca de 70%, reside em uma cidade vizinha, de condições muito precárias quanto à habitação, emprego e saúde.

1.2. 2. A necessidade de padronização dos serviços

Em seu início 1976, a empresa era classificada como sendo de pequeno porte: possuía poucos departamentos¹³ e, conseqüentemente, poucos funcionários. Em meados de 1990, ela¹⁴ cresceu e houve a necessidade de fazer mudanças, pois já não era possível administrá-la como se costumava, ou seja, através de contato informal entre empregador e empregados. Em 1991, já possuía vários departamentos e o número de funcionários havia quadruplicado, o que gerou modificação na forma de administrar, com adoção de critérios considerados mais eficientes, para que, assim, os proprietários pudessem garantir competitividade no mercado.

Dessa maneira, conceitos familiares foram substituídos por conceitos empresariais. Para tanto, foi contratado um profissional de fora do contexto da empresa, que foi registrado em carteira e se tornou parte do quadro efetivo de funcionários do hotel, como gerente do setor de Recursos Humanos (RH). Necessidade decorrente do fato de os proprietários acreditarem ser difícil realizar esse processo com pessoas que estavam diretamente envolvidas no trabalho, seja por ligações profissionais, seja por relações afetivas com os funcionários e a empresa. Como as transformações aconteceriam com o hotel em funcionamento, elas deveriam ocorrer gradativamente, para não prejudicar o atendimento aos hóspedes/clientes.

Para melhor entender como se deu o processo de padronização dos serviços prestados aos hóspedes, por meio dos Manuais, fizemos uma entrevista com o autor dos dois “Manuais¹⁵” e tudo o que envolveu este processo.

¹³ - Não se sabe precisar exatamente a quantidade de departamentos.

¹⁴ - O hotel começou com poucos departamentos, mas hoje possui, aproximadamente, 30.

¹⁵ - Estes Manuais começaram a serem elaborados em 1991 e só ficaram prontos em 1996.

O texto que veremos a seguir se trata de um relato da pesquisadora a partir do que disse o entrevistado¹⁶.

Contratado o agente para realizar as mudanças, começou um trabalho de investigação: já havia prescritos formais, que moldassem o comportamento do funcionário em ambiente profissional, em relação ao hóspede? ; E havia regulamentos internos dizendo como deveria funcionar o hotel?. Constatou-se que não havia nenhum manual¹⁷ pronto ou qualquer prescrito oficial, embora algumas chefias já houvessem rascunhado algumas normas. No entanto, nada oficial fora levado ao conhecimento dos funcionários, a fim que eles se comprometessem com seu trabalho.

As normas lhes eram passadas apenas oralmente. Diante disso, percebeu-se que o que havia era um crescimento empresarial desorganizado. Segundo depoimento do entrevistado, para a elaboração dos Manuais, algumas considerações deveriam ser prioritárias: (a) necessidade de encontrar uma linguagem acessível a todos os funcionários; (b) elaboração de dois manuais: o primeiro deveria conter regras básicas quanto ao funcionamento do hotel e o segundo deveria se referir ao comportamento dos funcionários em situação de trabalho, visando a oferecer um serviço com padrão de qualidade para o bom atendimento aos hóspedes.

O objetivo central dos Manuais era prover uma percepção clara de toda a empresa, de forma que os funcionários trabalhassem a partir da mesma referência, o que serviria, principalmente, como representação da *imagem* do hotel para o hóspede. A partir da convergência do discurso de toda a equipe, os clientes teriam as mesmas informações, pois os funcionários estariam prontos para dar as mesmas respostas, mesmo que de maneiras diferentes.

¹⁶ - Essa entrevista, gravada em áudio, foi realizada no dia 13 de março de 2004, na residência do entrevistado, conforme sua própria solicitação e teve duração de 01h52min. As perguntas dirigidas, que permearam toda a entrevista foram: Em que momento percebeu-se a necessidade de fabricar os Manuais? Qual era o objetivo inicial? Alguém mais participou da elaboração dos Manuais? Qual a importância do prescrito em um hotel? Você acredita que os prescritos têm a força de mudar o comportamento de um funcionário? Qual o modelo de funcionário que o hotel procura? Você percebe se há socialização entre os funcionários da empresa? A empresa é a favor dessa sociabilidade? O que você pensa sobre a linguagem no trabalho? O que os cursos de hotelaria e turismo falam a respeito da relação hóspede/funcionário? O que você pensa sobre o taylorismo?. Vale esclarecer que a entrevista não fará parte de nossas análises.

¹⁷ - Os Manuais a que faço referência incluem tanto os que dizem respeito ao funcionamento do hotel, ao comportamento e à ética profissional, como também aqueles que ensinam a cada setor como executar o trabalho de forma mais produtiva e com o padrão de qualidade exigida.

Para alcançar esse fim, seria necessário um treinamento amplo de empregados, não se restringindo a uma parcela da equipe. Este período se caracterizou como, um momento de escolhas, no qual seria preciso ver o que era relevante aproveitar, transformando-os em regras e normas, e descartar procedimentos que não interessava a empresa.

Depois de feito o levantamento sobre o histórico e o funcionamento do hotel, foram criados inúmeros planos, com várias propostas que indicavam os caminhos que poderiam ser seguidos pelos proprietários do hotel. Muitas idéias elaboradas pelo profissional exterior à empresa, também designado analista corporativo, foram aproveitadas para a elaboração dos Manuais. Todos esses passos permearam o início do processo da montagem dos Manuais, decorrentes da necessidade de crescimento da empresa. Os Manuais teriam que “falar” pela empresa e não mais o proprietário no contato face a face, como era feito anteriormente.

O contexto em que aconteciam as mudanças contribuía negativamente para a aceitação das novas formas de administrar, uma vez que, por se tratar de uma cidade do interior, onde as relações entre patrão e empregados são menos formais, concordar com esse novo sistema de administrar seria aceitar que relações anteriores se tornassem, agora, mais distantes. Outro fator agravante da resistência dos funcionários decorre da dificuldade em entender e concordar com a vinda de um indivíduo alheio àquela realidade, proveniente de outro lugar e sem vínculo nenhum com o ambiente de trabalho e com os próprios funcionários.

Um fato muito importante e que merece destaque, nesse contexto, foi a conversa, ao serem apresentados, entre o “agente de mudanças” e o proprietário do hotel que alertou sobre as diversas resistências que encontraria pela frente, inclusive a dele, uma vez que entendia que, com os Manuais em vigor, sua autoridade seria “cortada” pela metade por não ser mais necessária sua palavra, bastavam as ordens e regras dos Manuais.

Após a elaboração dos Manuais foi iniciada, então, a fase de treinamentos para os funcionários. Estes treinamentos incluíam todos os funcionários (tanto os de altos cargos, como os de baixos), enfatizando o que o hotel esperava deles. Este acontecimento ocasionou diversas repercussões entre os funcionários.

De acordo com o entrevistado, após os primeiros treinamentos¹⁸ que ocorreram, as opiniões acerca das mudanças ficavam divididas em dois grupos: um composto por aqueles com cargos de chefia e outro por empregados, cujas funções eram hierarquicamente submetidas à chefia. Quanto aos funcionários de “chão de fábrica”, não houve grandes resistências, até porque a empresa possuía um outro tipo de conflito com eles: o *turn over*¹⁹. A rotatividade e a oferta de mão-de-obra de empregados eram tão grandes que, aliadas à falta de comprometimento da base com o trabalho, os índices de *turn over* chegavam a 100%, em algumas épocas, isto é, um total de admissões idêntico ao total de demissões, durante o mesmo ano.

A questão do *turn over* foi resolvida gradativamente, por meio dos treinamentos e do comprometimento do funcionário, via assinatura de um termo de aceitação²⁰ em agir de acordo com os prescritos para trabalhar e de se responsabilizar por sua função. Em um período de três anos, esse número caiu de 100% para 20%. A partir desse novo índice, pôde-se inferir que cada pessoa adquiriu uma melhor noção da sua importância para a empresa, para o setor, como também para o coletivo de trabalho.

Após essa experiência bem sucedida, o proprietário do hotel aproveitou as mesmas inovações em outra corporação hoteleira que possuía, implantando-as lá. Dessa forma, o empreendimento onde foram aplicadas as mudanças, inicialmente serviu de laboratório para a exportação e implementação dos resultados para outra empresa hoteleira, o que promoveu uma interação entre os dois negócios.

¹⁸ - A título de esclarecimento sobre o programa de treinamento para os funcionários, é válido observar que todos os candidatos que passam pela entrevista de emprego são submetidos à capacitação. Esse processo é realizado fora das dependências do hotel, em um escritório da companhia, durante uma semana. Na época em que os Manuais foram construídos, o treinamento era coordenado pelo próprio autor dos Manuais, que ocupava o cargo de Gerente de Recursos Humanos. Após sua saída da empresa, os treinamentos passaram a serem administrados pelos próprios encarregados dos setores que admitiriam o novo membro da equipe. O local, onde são realizadas as capacitações, se assemelha a uma sala de aula, na qual os candidatos sentam-se em carteiras, como alunos, e assistem às instruções, seguindo a leitura dos Manuais pelo responsável do treinamento. Este desempenha a função de professor que tira dúvidas dos recém-admitidos, posicionados como alunos. Após a leitura dos Manuais, os participantes assinam um termo se comprometendo em seguir as normas impostas pelos Manuais. Atualmente, os treinamentos seguem os mesmos Manuais elaborados em 1996.

¹⁹ - Rotatividade de funcionários – admissão e demissão de funcionários em um mesmo período.

²⁰ - Ver na página 147 anexo 01 – Protocolo de Treinamento (p.17)

Um dos grandes problemas da empresa pesquisada, segundo o agente, era a terceirização²¹ do trabalho. No contexto inicial, acreditava-se que indivíduos provenientes de fora não demonstravam comprometimento com o resultado de seu trabalho e, muitas vezes, arruinavam a atividade desenvolvida por funcionários efetivos da empresa.

A partir das mudanças estabelecidas, segundo o entrevistado, o funcionário do hotel foi mais valorizado, o que promoveu o aparecimento de lideranças internas, nas equipes de trabalho, que usualmente compreendiam de 30 a 40 pessoas. Já no caso dos cargos hierarquicamente superiores às chefias, a resistência foi maior, uma vez que quaisquer modificações eram tidas como ruptura de sua autoridade. Houve casos de gerentes, que jamais tiveram outro cargo, não resistiram às mudanças e optaram por se desligar da empresa.

²¹ Terceirização - contratação de terceiros, por parte de uma empresa, para a realização de atividades operacionais, visando à racionalização de custos, à economia de recursos e à desburocratização administrativa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2. 1. Estudos Enunciativos

A “escola francesa” surge nos anos 1960 e 1970 para designar uma corrente da análise do discurso dominante na França a partir da publicação, em 1969, de um conjunto de pesquisas no número 13 da revista *Langages*, intitulado “A análise do discurso”, e do livro *Análise Automática do Discurso*, de Pêcheux (1990). O núcleo dessas pesquisas foi o estudo sobre o discurso político, conduzido por lingüistas e historiadores, com uma metodologia que associava a lingüística estrutural a uma “teoria da ideologia”, simultaneamente inspirada na releitura da obra de Marx, pelo filósofo Louis Althusser e na psicanálise, de Jacques Lacan.

Essa articulação buscava pensar a relação entre o ideológico e o lingüístico, evitando, ao mesmo tempo, reduzir o discurso à análise da língua e dissolver o discursivo no ideológico. A análise do discurso de linha francesa (AD), em seu início, compartilhava duas abordagens: a analítica e a integradora. Com a primeira, baseada na teoria psicanalítica, a escola francesa de AD privilegiava os procedimentos que provocavam a desestrutura dos textos, de modo a que parecesse uma plenitude enganadora, cuja análise devia revelar a “incoerência” fundamental relacionada ao “trabalho” de forças inconscientes.

Essa conduta se opunha à abordagem integradora, que praticada em análise do discurso, visava a articular o discurso a uma rede de encadeamentos intratextuais e à sua participação em um dispositivo de fala inscrito em um lugar. A partir da década de 1980, houve o aparecimento de diversas tendências francesas que se caracterizavam por: (1) interesse por *corpora* relativamente restritos e mesmo por *corpora* que apresentassem um interesse histórico; (2) preocupação de não mais se interessar somente pela função discursiva das unidades, mas pelas suas propriedades *como unidades da língua*; (3) relação privilegiada com as teorias da *enunciação* lingüística; (4) importância que elas concedem ao *interdiscurso* e; (5) reflexão sobre os modos de inscrição do *sujeito* em seu discurso, o que não permite mais falar em “Escola Francesa”, mas sim em tendências francesas da análise do discurso.

Este estudo a que nos propomos privilegia a análise de discurso francesa de linha enunciativo-discursiva, na qual todo ato de enunciação é visto como fundamentalmente assimétrico, ou seja, a pessoa que interpreta o enunciado reconstrói seu sentido a partir de indicações presentes no enunciado produzido, mas nada garante que o que ela reconstrói coincida com as representações do enunciador. *“Compreender um enunciado não é somente referir-se a uma gramática e a um dicionário, é mobilizar saberes muito diversos, fazer hipóteses, raciocinar, construindo um contexto que não é um dado preestabelecido e estável”* (Maingueneau, 2002: 20).

Na concepção adotada, a linguagem possui uma relação com a exterioridade, entendida não como algo fora da linguagem, mas como condições de produção do discurso que intervêm materialmente na textualidade, como *interdiscurso*, isto é, como uma memória do dizer que abrange o universo do que é dito (ibidem). É com esse foco que a Análise do Discurso de orientação francesa (AD), estruturada por Michel Pêcheux²² e outros, situa sua reflexão sobre a relação entre a Lingüística e a Teoria do Discurso, valendo-se da articulação de três áreas do conhecimento: o *materialismo histórico*, com base na releitura que Althusser faz dos textos de Marx; a *Lingüística*, como teoria dos mecanismos sintáticos dos processos de enunciação; e a *Teoria do Discurso*, como teoria da determinação histórica dos processos semióticos.

Importa dizer que essas teorias são atravessadas por uma teoria psicanalítica da subjetividade ou, mais especificamente, pela releitura que Lacan faz dos estudos de Freud. Com base nessa relação da linguagem com a exterioridade, a AD recusa as concepções de linguagem que a reduzem, ora como expressão do pensamento, ora como instrumento de comunicação. A linguagem é entendida como ação, como transformação, como um trabalho simbólico em *“que tomar a palavra é um ato social com todas as suas implicações, conflitos, reconhecimentos, relações de poder, constituição de identidade.”* (Orlandi, 2000:17).

²² - Autor mais representativo dessa corrente.

Analisando os conceitos de Bakthin (e seu Círculo - 1998), Maingueneau diz que, para interpretar qualquer enunciado, é necessário relacioná-lo a muitos outros, *“pois cada gênero de discurso tem sua maneira de tratar a multiplicidade de relações interdiscursivas”* (2002:55). Isso porque o discurso só adquire sentido se estiver inserido em um universo de outros discursos: quando classificamos um texto dentro de um determinado gênero, estamos relacionando-o aos demais textos do mesmo gênero.

Segundo o autor (*ibidem*: 85- 93), podemos dividir os gêneros de discurso tomando por invariante um lugar institucional: a “cena de enunciação”, que permite articular todas as dimensões discursivas. É ela que desempenha o papel crucial entre a organização lingüística do texto e o discurso, como instituição de fala e instauração de um evento verbal no mundo (*idem, ibidem*). Importa-nos, na perspectiva discursiva, não a organização do texto, mas o que o texto organiza em sua discursividade, em relação à ordem da língua e a das coisas: a sua materialidade.

A partir dessas conclusões, a AD propõe a seguinte relação: remeter o texto ao discurso e esclarecer as relações deste com as formações discursivas, refletindo sobre as relações delas com a ideologia (*ibidem*: 54-57). Interessamos o texto, neste estudo, não como objeto final de sua explicação, mas como algo que nos permite ter acesso ao discurso. O discurso não pode ser concebido fora do sujeito e nem este fora da ideologia. Inevitavelmente, essa ideologia incide, também, na formação profissional do sujeito.

É com a linguagem que o sujeito se constitui e é também nela que ele deixa as marcas desse processo ideológico. O discurso é o ponto de articulação dos processos ideológicos e dos fenômenos lingüísticos (*idem, ibidem*). A linguagem, como interação, é um modo de produção social, que não é neutra nem natural, sendo o local privilegiado da manifestação da ideologia, isto é, das formações ideológicas que estão diretamente ligadas aos sujeitos.

Podemos dizer que não se parte da ideologia para o sentido, mas procura-se compreender os efeitos de sentido a partir do fato de que é no discurso que se configura a relação da língua com a ideologia. O estudo da análise de discurso francesa de linha enunciativo-discursiva, baseado em Maingueneau (1997, 2002), privilegia a concepção dinâmica da discursividade considerando que todo discurso é heterogêneo.

Isso significa que todo discurso se constitui por meio de um debate com a alteridade e na relação de um discurso com outro(s), independentemente, de qualquer traço visível de citação, alusão, etc. Esse princípio assume configurações e designações distintas, segundo os autores e suas filiações: dialogismo, para Bakhtin (1929/1988); heterogeneidade enunciativa (constitutiva/mostrada), para Authier-Revuz e interdiscurso, para Pêcheux e Maingueneau.

Bakhtin postula uma concepção do ser humano em que o *outro* se faz elemento imprescindível e constitutivo de significado, além de considerar que a alteridade é condição de identidade. Assim, a alteridade é constitutiva de toda atividade humana e dá suporte ao dialogismo, conceito central de linguagem apontado pelo pensador russo. Podemos dizer que o sujeito só se constitui em uma interação dialógica entre o eu e o “*outro*”, em uma multiplicidade de vozes sociais. Quanto à visão bakhtiniana, de caráter dialógico, a linguagem é construída em um processo interacional. Segundo Bakhtin (1929/1988), o indivíduo, baseando a sua análise no enunciado, abstrai as informações lingüísticas e os significados de acordo com o momento da interação.

Assim, o mesmo enunciado, em contextos comunicativos distintos, expressará diferentes significados. A língua é o espaço do heterogêneo, constrói-se em um processo de interação em que os sentidos são sócio-historicamente atribuídos (Bakhtin, 1929/1988). Essa afirmação nos remete ao conceito de heterogeneidade enunciativa, defendido por Authier-Revuz (1984/1990), que abrange, entre outras, a dimensão dialógica da linguagem (na concepção de linguagem de Bakhtin, todo discurso é dialógico por natureza): ao construir seu texto, um autor marca - de forma aparente ou não - o lugar do “*outro*”, o seu interlocutor em potencial.

Em outras palavras, essa noção é entendida como forma de inscrição do “*outro*” no fio do discurso (Authier-Revuz, 1984/1990). Nesse sentido, a autora propõe dois tipos de manifestação de *heterogeneidade enunciativa* no processo de constituição do discurso: *a mostrada e a constitutiva*. A *heterogeneidade constitutiva* equivale ao funcionamento real do discurso, sem, entretanto, explicar a alteridade na subjetividade, enquanto *na heterogeneidade mostrada*, a projeção do “*outro*” deixa-se revelar no discurso, modificando a dissimulada homogeneidade do sujeito.

É a manifestação explícita de diferentes vozes: o sujeito, no momento em que fala ou escreve, traz para o seu dizer alguns “outros” que o constituem, marcando, assim, distância entre ele e “outros” que ele seleciona de acordo com seus interesses. Esses “outros” são representados, na superfície lingüística, por citações, aspas, comentários, itálicos, metáforas, imitação, ironia, etc. Isso porque todo discurso é atravessado pela interdiscursividade e está, constitutivamente, em relação com outros discursos (Maingueneau, 1997,2002).

Para atingirmos nossos objetivos, interessa-nos o postulado proposto por Maingueneau (2002, 51-70) de que “[...] *todo ato de linguagem dá-se nos níveis situacional, comunicacional e discursivo*”. Esse ato de linguagem se caracteriza por constituir um contrato de comunicação em que atuam o enunciador e o co-enunciador, no circuito interno, ou seja, nos níveis situacionais e comunicacional. No nível discursivo, a saber, os círculos externos do ato de linguagem atuam o sujeito enunciador (eu) e o sujeito co-enunciador (tu). Tais sujeitos interagem em uma encenação (“*mise en scène*”). Maingueneau (*idem*) complementa nosso arcabouço teórico com os conceitos de “cena englobante”, “cena genérica” e “cenografia” do contrato enunciativo-discursivo.

Com tal embasamento teórico, procuramos depreender como se constrói o *ethos* da empresa na interação com o funcionário, por meio dos Manuais de Integração. Embora o foco desta pesquisa esteja no *ethos* da empresa, entendendo que o processo da interação aconteça entre o par enunciador/co-enunciador, analisar como se constrói o *ethos* da empresa, possibilitará a nós depreender, ao mesmo tempo, o *ethos* do co-enunciador, uma vez que esses Manuais foram elaborados para treinar os funcionários com objetivo de esclarecer como deve ser seu comportamento em ambiente profissional, ditando regras de como *ser, fazer, andar, dizer, agir, olhar e estar* no trabalho.

Para alcançar estes objetivos, há nos Manuais a presença de vários discursos, constituindo a interdiscursividade. A constituição da interdiscursividade é definida por Maingueneau (1997) como uma prática discursiva que deve ser apreendida, considerando sua relação inextrincável com a alteridade. Dito em outras palavras, o primado do interdiscurso postula a impossibilidade de dissociar intradiscurso de interdiscurso.

O autor (1997: 116-118) propõe uma tripartição desse conceito em: universo discursivo, campo discursivo e espaço discursivo. *Universo discursivo* compreenderia o conjunto de formações discursivas de todos os tipos, interagindo em uma dada conjuntura. Segundo o autor (*ibidem*: 116), trata-se de um conceito de pouca utilidade para o analista, dada sua grande extensão, constituindo apenas um horizonte a partir do qual serão construídos domínios suscetíveis de serem estudados o campo e o espaço discursivos.

Campos discursivos seriam o conjunto de formações discursivas em concorrência, delimitando-se reciprocamente em uma região determinada do universo discursivo (idem, 1997: 116-117). O autor chama a atenção para que “concorrência” seja entendida em sentido amplo, abrangendo não apenas o enfrentamento aberto, mas também a aliança, a indiferença aparente, etc entre discursos que possuem a mesma função social e divergem quanto à maneira de exercê-la. Seriam campos discursivos: o político, o pedagógico, o filosófico ou subconjuntos destes, que comporiam, dentro desses campos maiores, uma configuração relativamente autônoma.

Por fim, os *Espaços discursivos* seriam subconjuntos de formações discursivas, cuja inter-relação o analista julga pertinente analisar. Trata-se, então, de um recorte resultante de hipóteses fundadas no conhecimento dos textos e da história destes, que serão confirmadas ou rejeitadas no decorrer da pesquisa. Dessa forma, vemos que a perspectiva de Maingueneau pretende analisar o discurso como realidade inseparável de seu contexto de produção, fazendo parte de tal contexto o próprio interdiscurso. Enquanto práxis, o discurso envolve necessariamente a organização social de comunidades discursivas, sendo parte integrante (ou mesmo razão e condição de ser) dessa organização.

Assim, os sujeitos, ao operar a produção simbólica de uma sociedade, interagem em espaços onde suas produções se legitimam mutuamente, mesclam-se ou entram em conflito. Em outras palavras, o interdiscurso pode dizer respeito às unidades discursivas de dimensões variadas, podendo o sentido interdiscursivo ser dado por uma palavra de valor simbólico, ou por locuções enunciativas que se repetem em textos diversos.

Nesse sentido, para Maingueneau (1997,2002), falar em interdiscurso significa articular um conjunto de discursos do mesmo campo que mantêm relações de delimitação recíproca uns com os outros.

Partindo da hipótese de que o discurso dos Manuais, relativos a treinamentos de funcionários que estão sendo admitidos pela empresa, mantêm fortes relações com o discurso taylorista e o de poder (Foucault, 1997), tentaremos depreender quais são as diferenças, as semelhanças e as relações que se estabelecem entre esses discursos. Um é variante do outro ou trata-se de dois gêneros diferentes? Com tal embasamento teórico, procuraremos depreender como se constrói o *ethos* da empresa na interação com o funcionário, por meio dos Manuais de Integração.

2. 1. 1. Constituição da cenografia

“(...) o presente inerente à enunciação (...) imprime na consciência o sentimento de uma continuidade que denominamos “tempo”; continuidade e temporalidade que se engendram no presente incessante da enunciação, que é o presente do próprio ser e que delimita, por referência interna, entre o que vai se tornar presente e o que já não o é mais.” Benveniste (1989: 86).

Para melhor compreendermos os enunciados que se apresentam nos Manuais, em forma de escritos para trabalhar, vamos utilizar as noções de cena/cenografia: *“Todo discurso, por sua manifestação mesma, pretende convencer instituindo a cena de enunciação que o legitima”* (Maingueneau, 2002:87). Além disso, a cenografia não é simplesmente um quadro, um cenário, como se o discurso aparecesse inesperadamente no interior de um espaço já construído e independente dele. A cenografia, onde nasce a fala, é precisamente a cenografia exigida para enunciar como convém segundo o caso (*ibidem*: 85 – 88).

Essa noção é fundamental para nosso trabalho, para enfatizar o primado do “sistema de lugares”, no qual o processo constitutivo de significação é considerado em termos de *formação discursiva* (Maingueneau, 1997:33). A noção de formação discursiva foi desenvolvida por Foucault (1969), em sua obra *A arqueologia do saber*.

Para o autor, a *formação discursiva* é entendida como um discurso em formação, sempre em movimento, sem um início definido, nem um fim possível, determinado, sem a fixidez que muitos lhe conferem ainda hoje, por condições (socio-político-ideológicas) que mapeiam, em um dado momento histórico-social, as possibilidades de expressão e, portanto, de produção de sentido.

E como os sujeitos enunciam a partir de uma formação discursiva ou de outra, o sentido de suas palavras dependerá da posição de onde tal sujeito fala. Isso nos remete ao conceito de “cenografia discursiva”, ou seja, “processo pelo qual o discurso constrói uma representação de sua própria situação de enunciação, instaurando um determinado perfil de interlocução discursiva (enunciador e co-enunciador), assim como a cronografia e a topografia nela envolvidas”. (*ibidem*: 41-42). Trata-se de coordenadas espaços-temporais implicadas em um ato de enunciação. Para a depreendermos se faz necessário levarmos em conta a *cena englobante*, a *cena genérica*, a *cenografia*, a *cronografia* e a *topografia*, que constituem a cena de enunciação, conforme Maingueneau (2002:85-93):

(a) *cena englobante*: corresponde ao tipo de discurso a que a mensagem pertence - religioso, político, publicitário, etc. Por meio desse tipo de cena, o leitor se situa, para interpretar com qual finalidade o discurso foi organizado;

(b) *cena genérica*: corresponde aos gêneros do discurso particulares envolvidos na interação, ou seja, cada gênero de discurso define os seus papéis específicos. Por exemplo, em um panfleto de campanha eleitoral, um candidato dirige-se aos eleitores; em uma aula, um professor dirige-se aos alunos, etc.;

(c) *cenografia*: implica um processo de enlaçamento paradoxal, em que, no início do desenvolvimento de enunciação, a fala supõe certa situação que vai ganhando validade e modificando-se progressivamente, por intermédio da própria enunciação. Desse modo, a cenografia é ao mesmo tempo fonte do discurso e aquilo que ele engendra. Ela legitima um enunciado e deve, necessariamente, ser legitimada por ele. Os “papéis” dos sujeitos na enunciação (locutor-alocutário/enunciador - co-enunciador), constituem um dos fatores da cenografia discursiva.

É importante considerar que uma formação discursiva não enuncia a partir de um sujeito, de um tempo e de um espaço objetivamente determináveis do exterior. É preciso considerar que o que ocorre é um movimento de referência do interior do discurso para fora dele, isso é a dêixis discursiva aponta para a cena em que sua enunciação ao mesmo tempo produz e pressupõe para se legitimar.

A concepção de Análise do discurso (AD) que aqui privilegiamos considera a enunciação como eixo da relação entre a língua e o mundo. Segundo Maingueneau (1997:41-43), o enunciado institui seus sentidos materializados em cenografias discursivas variadas a partir da articulação do conjunto de referências construídas pelos enunciadores discursivos (um EU que se dirige a um TU: locução discursiva), pelas marcas que caracterizam um tempo (um AGORA: cronografia) e um lugar (um AQUI: topografia).

De acordo com o autor, são elas as que desenham os pontos de diferenciação/legitimação que o inscrevem sócio-discursivamente e que o instituem como realidade lingüística. Assim a cenografia “*define as condições de enunciador e de co-enunciador, mas também o espaço e o tempo a partir dos quais se desenvolve a enunciação*” (*ibidem*: 41-44).

A topografia, neste contexto, não se refere, exatamente, aos lugares onde os sujeitos interagem, mas se encarrega de delimitar o território desses sujeitos, a posição que devem e podem ocupar, na instância do discurso. É compreensível que, a partir desse teatro da linguagem, podemos entender que o enunciador do discurso está definido em relação às formações discursivas. Já a cronografia é vista como um momento histórico do discurso, ao mesmo tempo em que identifica seu sujeito em termos de lugar (posição na cadeia social).

A formação discursiva estabelece um *ethos*, ou seja, um modo de enunciar para os co-enunciadores do grupo (*ibidem*). Assim, essas categorias que constituem a cenografia nos permitirão depreender: (a) que marcas de subjetividade este sujeito enunciador deixou nos Manuais para construir ele e o *outro*; (b) os diferentes papéis atribuídos aos interlocutores, enunciador/co-enunciador e (c) os vários discursos a que recorre os Manuais para se fazer ouvir e/ou aderir a sua palavra.

Nesse sentido, a análise da cenografia e tudo o que constitui se faz pertinente nesse trabalho, pois nos fornecerá pistas para responder a nossa pergunta de pesquisa: como se constrói o *ethos* da empresa na interação com o funcionário, por meio dos Manuais de Integração.

2. 1. 1. 1 - Modalidades

O estudo das modalidades é realizado tanto por pesquisadores da Lógica como pelos da Lingüística. Por esta ser uma pesquisa desenvolvida em Lingüística Aplicada, optamos por aprofundar a reflexão a partir da perspectiva lingüística, que trata as modalidades sob o ponto de vista dos interlocutores. Estes, por meio do discurso, posicionam-se quanto aos enunciados que produzem, com a finalidade principal de negociar o sentido do tópico discursivo²³. A preocupação com a modalidade teve sua gênese na antiga Grécia, especificamente, com os estudos de Aristóteles sobre a Lógica e a Retórica que redefiniram os fundamentos, os objetos e os métodos retóricos vigentes.

Para o filósofo, a *"Retórica é a faculdade de ver teoricamente o que, em cada caso, pode ser capaz de gerar a persuasão. [...] A Retórica parece ser capaz de, por assim dizer, no concernente a uma dada questão, descobrir o que é próprio para persuadir"* (Aristóteles, 1959/1999: 33). Entre as provas fornecidas pelo discurso, distinguem-se três espécies: umas residem no caráter moral do orador; outras nas disposições que se criaram nos ouvintes; e as demais, no próprio discurso, pelo que ele demonstra ou parece demonstrar: *"Obtém-se a persuasão por efeito do caráter moral quando o discurso procede de maneira que deixa a impressão de o orador ser digno de confiança. [...] Obtém-se a persuasão nos ouvintes, quando o discurso os leva a sentir uma paixão"*. (Aristóteles, 1959/1999: 33-4).

²³ Adotaremos a noção de "tópico discursivo" decorrente de um processo colaborativo entre os participantes de um evento interacional (Marcuschi, 1988). De um ponto de vista mais geral, tópico discursivo tem sido definido como "assunto acerca do qual se fala".

Ao se utilizar de modalidades, o locutor estabelece relações com o seu próprio enunciado, podendo mostrar um maior ou menor engajamento ou distanciamento do que afirma. Pode também decorrer do uso das modalidades a apresentação do locutor como autoritário ou polêmico. Cervoni (1989) estudou as modalidades do ponto de vista formal e estrutural e considera somente modais algumas estruturas sintáticas e itens lexicais, como pertencentes a um “núcleo duro”.

Dentro de tal núcleo, encontram-se as modalidades que os lógicos denominaram de Aléticas, Epistêmicas e Deônticas. As *modalidades aléticas* dizem respeito ao necessário e ao possível e são as mais importantes para os lógicos, uma vez que se referem à verdade do conteúdo das proposições.

As modalidades aléticas possuem as seguintes características formais, segundo Cervoni (*ibidem*):

- (a) podem ser afirmativas ou negativas, já que uma asserção se faz em termos positivos ou não;
- (b) apresentam marcas lingüísticas específicas, que seriam englobadas dentro da classificação de “núcleo duro” e,
- (c) não podem ser imperativas, interrogativas ou exclamativas.

Semanticamente, ao fazer uma asserção, o locutor valoriza o fato, isentando-se de suas opiniões e, portanto, fazendo o fato falar por si mesmo. A “subjetividade”, tão preocupante em certos discursos, dá lugar a uma “objetividade” desejada. O enunciado adquire, então, valor de verdade irrefutável, pois em uma enunciação o discurso assertivo se apresenta como o da ciência e da autoridade. Tais estudos levaram os lógicos a ampliar o conceito de modalidade para aplicá-lo também às determinações que pertencem ao registro do saber e do dever, isto é, levaram-nos a acrescentar às modalidades aléticas, as modalidades epistêmicas e as modalidades deônticas.

As *modalidades epistêmicas* são aquelas que se referem ao eixo da crença, do conhecimento que temos de um estado de coisas, sendo seus graus básicos parafraseados como possível e necessário. Cervoni (*ibidem*) destaca a importância dos verbos modais “*crer*” e “*saber*”, que regem todo e qualquer ato de enunciação.

As *modalidades deônticas* referem-se ao eixo da conduta e da linguagem das normas e compreendem a esfera de obrigação, proibição, necessidade e permissão. Elas circunscrevem aquilo que se “deve fazer” e apresentam como principais modais os verbos *poder* e *dever*. O co-enunciador, nesse contexto, apresenta-se como passível de obediência, enquanto o discurso apresenta-se como autoritário e, em alguns casos, de aconselhamento.

O uso dos modalizadores deônticos indica que o falante admite a obrigatoriedade do conteúdo proposicional, fazendo-se, portanto, necessário acontecer. São modalizadores relacionados à idéia de dever os que estão ligados à necessidade, obrigatoriedade, etc. Nesse sentido, Cervoni (*ibidem*) vê as modalidades deônticas sob o domínio do dever (obrigação e permissão) e afirma que se ligam à volição e à ordem.

Essas correspondem também a atos diretivos de fala, ligando-se ao imperativo. Seu espectro vai do obrigatório ao permitido e envolve algum tipo de controle humano intrínseco dos eventos. Cervoni (*ibidem*: 63 - 65) considera como modais algumas estruturas sintáticas e itens lexicais inseridos no que chama de núcleo duro que, por sua vez, relacionam-se com as modalidades epistêmicas (crenças) e deônticas (dever), previamente explanadas.

Os operadores modais, que viabilizam a posição do interlocutor frente ao enunciado produzido, em qualquer contexto interativo, são os seguintes:

- a) verbos *auxiliares modais*: poder, dever, querer, etc.;
- b) *predicados cristalizados*: é certo, é preciso, etc.;
- c) advérbios modalizadores: necessariamente, educadamente, etc.;
- d) *construções de auxiliar mais infinitivo*: ter de mais infinitivo, precisar necessitar (+ infinitivo); dever (+ infinitivo), etc.;
- e) *modos e tempos verbais*;
- f) verbos *de atitude proposicional*: eu creio, eu sei; etc.;
- g) *operadores argumentativos*: portanto, porque, pois, mas e
- h) *orações modalizadoras*: tenho a certeza; todos sabem que, etc.

Os verbos auxiliares modais *poder*, *saber*, *querer* e *dever* têm carga semântica expressiva, pois auxiliam na interpretação das relações de poder (por exemplo, entre empregador e empregado, em ambiente de trabalho).

Os tópicos em que aparecem esses elementos modais podem ser marcados pelas considerações:

- a) os verbos *poder* e *dever*, como auxiliares modais, podem ser empregados para designar capacidade física, permissão ou eventualidade;
- b) o verbo modal *dever* pode exprimir uma obrigação interna e externa, além de probabilidade;
- c) o verbo auxiliar modal *saber* designa a idéia de certeza; e
- d) *querer* vai designar a força impositiva da vontade, que pode ser a do próprio sujeito ou de outro, tendo um vínculo muito forte com a noção de obrigação (Cervoni, 1989).

As construções de auxiliar mais infinitivo, tendo como exemplificação o verbo auxiliar *ter*, mais a preposição *de* ou *que*, podem ser constantes nas relações assimétricas, porque designam, de um lado, ordem e mando e, de outro, obrigação. Qualquer que seja o subtipo de dever veiculado (obrigação, permissão ou necessidade), os enunciados deonticamente modalizados funcionam sempre como instrumentos à disposição do falante, para impor vontades sobre o destinatário, regulando seu comportamento por meio de ordens e proibições.

Ao utilizá-las, o falante "sugere" que alguma coisa tem de ser feita de forma a escamotear a obrigatoriedade da realização da ação. É possível resgatar, por meio do contexto, sobre quem incide a "obrigação" que foi imposta pelo falante. Essa construção permite que o falante instaure um dever sobre o outro sem que, necessariamente, ele se comprometa com esse dever. Observamos, nesse sentido, os diferentes graus de comprometimento do sujeito enunciadador, ativados pelo sujeito da oração encaixada e pela oração infinitiva.

Esse tipo de discurso autoritário²⁴ é colocado entre as interações consideradas assimétricas (um interlocutor tem mais poder do que o outro na interação), justificando a investigação de marcas lingüísticas que possam fornecer pistas de poder implícito nos fragmentos, levando em conta as duas modalidades de análise (aléticas e deônticas).

²⁴ Refiro-me às marcas de poder (faça, você (não) deve, etc), presentes nos fragmentos analisados.

O estudo das modalidades nesse trabalho se faz pertinente, uma vez que, considerando que os enunciados presentes nos Manuais encontram-se permeados de modalidades aléticas e deônticas, como marcas de poder e partindo do princípio que esse fato pode indicar o interesse do enunciador voltado para a efetivação da autoridade, da hierarquia, o estudo das modalidades nos fornecerá traços de para responder a nossa pergunta de pesquisa: como foi construído o *ethos* da empresa na interação com o funcionário, por meio dos Manuais de Integração.

2. 1. 1. 2. Negação

Outro princípio importante para a compreensão dos enunciados na Análise do Discurso é o da heterogeneidade, pois esta se caracteriza através da presença de discursos “outros” em um discurso. Para Maingueneau (1997:75), há uma distinção entre heterogeneidade constitutiva e heterogeneidade mostrada (ou representada). Na heterogeneidade constitutiva, o discurso é dominado pelo interdiscurso (conjunto de discursos de um mesmo campo discursivo). Esta noção pode se aplicar em dois aspectos diferenciados: (a) para os enunciadores de um mesmo tipo de discurso (jornalístico, científico...) que compartilham um mesmo código linguageiro e (b) para os enunciadores que dependem de posicionamentos concorrentes (um jornal, um partido político...), mas de um mesmo campo discursivo, com maneiras diferenciadas de se organizar.

Já a heterogeneidade mostrada, impõe-se no discurso através de marcas explícitas, como a presença de aspas, da letra em itálico, do uso dos dois pontos, das “ilhas”, do discurso direto, indireto, indireto livre, do resumo com citação, da modalização discursiva (Segundo...), da modalização autonímica (o outro *eu* do enunciado), slogan, provérbio, verbos introdutórios (disse, protestou,...), negação (não deve). Neste sentido, embora saibamos da importância da heterogeneidade constitutiva, devido à grande incidência de ocorrências da negação em nosso objeto de estudo, estaremos privilegiando a heterogeneidade mostrada, por se apresentar mais pertinente aos nossos propósitos.

No tratamento que foi dispensado aos enunciados negativos, o ponto de partida foram os estudos formulados por Ducrot (1987) sobre a questão dos enunciados negativos, distinguindo dois tipos de negação: uma “descritiva” e outra “polêmica”. O estudo das negações nos permitirá depreender a função desempenhada por enunciados negativos na produção do sentido de um texto, revelando o cruzamento das vozes que atravessam esses enunciados, determinando, por meio dos prescritos dos Manuais, o papel/posição do locutor, enunciador e co-enunciador.

Por locutor entende-se um ser apresentado como responsável pelo enunciado, enquanto ao enunciador, embora possua voz na enunciação, não se pode atribuir palavras precisas, pois a enunciação expressa somente o seu “ponto de vista”. No enunciado do locutor, podem ser encontrados diversos pontos de vista que não correspondam ao seu, além disso, o autor estabelece ainda algumas relações que se mostram no embate entre enunciador e co-enunciador. O que permite afirmar que se trata, necessariamente, de pessoas diferentes e, por isso, torna-se necessário distinguir locutor/enunciador, permitindo, assim, ajustar e integrar as proposições a um quadro mais geral.

Concebe-se, deste modo, o enunciado negativo como uma espécie de “diálogo cristalizado”, no qual a produção de um sentido dependeria da explicitação do responsável pelo enunciado afirmativo subjacente. Ducrot (ibidem) justifica essa posição que assume: haveria uma dissimetria entre enunciados negativos e afirmativos, uma vez que a afirmação estaria implícita na negação de um modo muito mais fundamental que a negação na afirmação. Esse tratamento conferido por Ducrot à negação sofreu algumas reformulações com o tempo.

Em *Dizer e não dizer* (1972) e em *Provar e Dizer* (1973) eram considerados dois tipos de enunciados negativos: os que implicavam a rejeição de uma afirmativa prévia (negação “polêmica” ou “metalingüística”) e os que simplesmente apresentavam uma dada realidade, sem qualquer objetivo de “contradizer” uma afirmativa implícita (negação descritiva). Ducrot (1987) aponta que é preciso distinguir em um enunciado negativo duas proposições: uma primeira que afirma e uma outra que a nega, daí ser considerada a negação objeto de uma análise polifônica. Ducrot (*apud* Mainueneau, 1997) explica esta dualidade pressuposicional da negação da seguinte maneira:

“... a maior parte dos enunciados negativos [...] é analisável como encenação do choque entre duas atitudes antagônicas, atribuídas a dois “enunciadores” diferentes: o primeiro personagem assume o ponto de vista rejeitado e o segundo, a rejeição deste ponto de vista Ducrot (apud Maingueneau, 1997:80)”.

Foi com o propósito de conciliar sua abordagem dos enunciados negativos com uma visão polifônica da linguagem que Ducrot procedeu a uma revisão teórica do fenômeno, passando a subdividir a antiga negação polêmica em dois tipos distintos: a) que denominou negação metalingüística e negação polêmica e b) redefinindo o conceito de negação descritiva.

Em *O dizer e o dito* (1987), o quadro teórico passa a ser o seguinte: a negação metalingüística coloca em cena um locutor responsável pelo enunciado positivo implícito, agindo sobre seus pressupostos; a negação polêmica se define como sendo a que coloca em cena não um locutor, mas um enunciador responsável por uma afirmativa virtual implícita e a negação descritiva passa a ser caracterizada como um derivado delocutivo da negação polêmica.

Para finalizar, será retomada uma das contribuições de H. Nolke (1992) a respeito dessa questão. Assumindo que toda negação é essencialmente polêmica, o autor admitirá, contudo, a possibilidade de o contexto exercer um papel relevante na interpretação dos enunciados negativos. Desse modo, o contexto pode, de fato, autorizar uma leitura descritiva de um enunciado negativo. Com efeito, o enunciado *“é proibido ingerir bebida alcoólica neste local”*, figurando em uma placa de bar, não terá o mesmo efeito de sentido se escrito em um Manual que dita regras e normas para funcionários quanto ao comportamento em ambiente profissional.

Neste sentido, será assumido que o contexto de ocorrência de um enunciado negativo pode, efetivamente, representar um fator relevante para sua interpretação como predominantemente descritivo ou polêmico. Nesta pesquisa, não se pretende investigar a negação descritiva, mas sim a polêmica, considerando-se o contexto em que esses enunciados negativos foram escritos.

2. 1. 2. *Ethos*

A linguagem é o recurso pelo qual o sujeito se instaura na sociedade e é por meio dela que a comunicação se estabelece e os indivíduos exercem seus papéis sociais. As diferentes estratégias comunicativas possibilitam aos indivíduos a manifestação e a construção de uma identidade e a constituição de uma sociedade. Por meio da materialização da linguagem as manifestações discursivas da sociedade se concretizam na construção de diferentes *ethos* culturais instituídos a partir de um determinado lugar social.

Para Aristóteles (1959/1999), o *ethos* correspondia a um meio técnico de persuasão, pois por meio de sua maneira de dizer o orador poderia conquistar a confiança do público, tornando crível o seu discurso. De acordo com Eggs (1999), o estudo do *ethos* por Aristóteles surge, primeiramente, como sinônimo de honestidade. Dessa forma, “o orador que mostra em seu discurso um caráter honesto parecerá mais digno de crédito aos olhos de seu auditório” (idem: 1999:29).

Mais tarde, a noção de *ethos* abandona esse sentido moral e assume um sentido neutro ou objetivo. Nesse caso, o termo *ethos* passa a remeter a uma héxis, isto é, a um modo de habitar o espaço social. Trata-se, portanto, não do que o orador diz sobre ele mesmo, mas do que ele “revela pelo próprio modo de se expressar” (Maingueneau, 2002:45).

Em *Novas tendências em análise do discurso*, Maingueneau (1997) reinterpreta a noção de *ethos*, acrescentando a ela um caráter discursivo. O *ethos* passa a ser relacionado à noção de prática discursiva. Nesse caso, não é um locutor ou um autor empírico que decide desempenhar um papel de sua escolha em função dos efeitos que pretende produzir sobre seu auditório. É o posicionamento no qual o enunciador está inserido que o faz assumir um determinado modo de enunciação.

O modo de enunciação remete, segundo Maingueneau (1997), a um tom ou a uma voz. Nesse sentido, o discurso produz um espaço onde se desdobra uma “voz” que lhe é própria (ibidem: 45-46). Esse tom se apóia sobre uma dupla figura do enunciador, a de um caráter (conjunto de traços psicológicos) e a de uma corporalidade (maneira de vestir, movimentar-se e agir dentro do espaço social).

Essas três dimensões discursivas, que se manifestam por intermédio de uma maneira de dizer, remetem a uma maneira de ser que é traduzida por meio da representação do corpo do enunciador. Dessa forma, o texto faz emergir uma instância subjetiva que desempenha o papel de fiador do que é dito (Maingueneau, 2002: 99). No momento em que constrói a figura do fiador, por meio de indícios textuais de diversas ordens, o co-enunciador é chamado a assimilar esse corpo criado pela/na enunciação.

Para Maingueneau (*ibidem*: 99-100), existe um processo de incorporação que opera em três registros indissociáveis: a) a criação de um *ethos* do fiador, conferido pelo co-enunciador a partir de indícios da própria enunciação; b) a assimilação ou incorporação deste *ethos* por parte do co-enunciador; c) a constituição de um corpo formado pela comunidade imaginária que comunga na adesão de um mesmo discurso. A incorporação supõe, portanto, a existência de um corpo que determina o surgimento de um *ethos* discursivo. Nesse sentido, pode-se afirmar que o *ethos* de um discurso está relacionado com uma série de outros fatores (dêixis, cenografia, gêneros discursivos, etc) que juntos formam a semântica global desse discurso.

O *ethos*, como caracterizador de uma subjetividade da linguagem, é aqui entendido como construção discursiva que pode apresentar-se tanto como uma construção intencional, quanto como uma construção social, uma imagem instituída por ideologias, crenças e valores. E essa construção parte de um ser empírico situado em um topos determinado e é parte constituinte do discurso a partir do momento em que a situação comunicativa é estabelecida e/ou idealizada.

Tendo em vista esses aspectos, o presente trabalho faz uma análise que visa responder como se constrói o *ethos* da empresa na interação com o funcionário, por meio dos Manuais de Integração. Pensar nesse *ethos*, de certo modo, é refletir sobre a manifestação do “sujeito” no processo discursivo, “sujeito” que se materializa na enunciação, deixa suas marcas no texto, atua no processo de interação e constrói as manifestações discursivas que possibilitam que se pronuncie como identidade social e interaja com outros sujeitos. Ao mesmo tempo, essa interação cria e recria a própria linguagem que atualiza valores sociais, instaura e mantém o poder social que, por sua vez, constrói e reconstrói ideologias.

2. 2. Estudos do trabalho

2. 2. 1. Abordagem da ergonomia situada

“No enfoque da ergonomia, a atividade ganha um caráter integrador e unificador na medida em que organiza e estrutura os elementos das situações de trabalho, constituindo-se como “elemento central organizador e estruturante dos componentes da situação de trabalho”. A atividade é uma resposta às prescrições determinadas exteriormente ao trabalhador e, simultaneamente, ela é susceptível de transformá-las” (Souza-e-Silva, 2003: 3).

De maneira a explicitar as bases teóricas relativas aos estudos do trabalho, essenciais para a compreensão das relações trabalhistas que se estabelecem em diferentes contextos, passaremos a apresentar e discutir alguns conceitos e noções advindas da ergonomia. A ergonomia mostra que a noção de trabalho prescrito²⁵ busca estabelecer minuciosamente a maneira como o trabalho deve ser executado (modo de utilizar as ferramentas e equipamentos, tempo previsto para as operações, modos operatórios e regras a respeitar).

A noção de trabalho prescrito comporta duas dimensões complementares: (a) a de trabalho teórico *lato/stricto sensu*, constituído pelas representações sociais, habitando os pontos de vista dos diferentes sujeitos, na esfera da produção (do operário ao diretor-presidente), e (b) a de tarefas previstas, circunscritas em um contexto social particular, dando visibilidade aos *"braços invisíveis"* da organização do trabalho, que fixa as regras da produção (Laville, Teiger & Daniellou, 1989). Em ergonomia, o estudo do trabalho prescrito privilegia a análise das tarefas. A tarefa pode ser definida como um objetivo dado em condições determinadas para um sujeito determinado.

²⁵ O surgimento do trabalho prescrito ganha *status* após a revolução industrial, no início do século XX, com o surgimento do sistema taylorista e a Organização Científica do Trabalho, que entendia o trabalho como execução e planejamento. A partir de então, era comum os princípios tayloristas atuarem nas organizações trabalhistas: controle do tempo e dos movimentos, na execução da tarefa; separação do trabalho manual do de planejamento, recebendo o primeiro um *status* inferior, enquanto o trabalho intelectual (de planejamento) era valorizado.

A concepção das tarefas é, em regra geral, muito variada, veiculando ingredientes como metas (critérios, valores, regras); condições determinadas; exigências sobre o estado do produto; operações e procedimentos, que originam uma documentação sob formato de códigos, Manuais, instruções, ordens de serviço, etc.

O exame da literatura em ergonomia possibilita depreender os traços característicos que acompanham a noção de tarefa, como ferramenta imprescindível na análise do trabalho: (a) a tarefa é preexistente ou anterior à atividade; (b) ela é resultante da concepção formal ou informal de quem determina a execução do trabalho; (c) a descrição de tarefa veicula, explícita ou implicitamente, um modelo idealizado de sujeito e (d) toda tarefa requer do sujeito uma dupla atividade: a de elaboração e a de execução (Laville, Teiger & Daniellou, 1989).

Por sua vez, a noção de trabalho real é construída em termos da atividade dos operadores e ocupa um lugar hierárquico central no estudo do trabalho ligado à ergonomia situada. A ergonomia situada, disciplina amplamente divulgada na França, difere do enfoque ergonômico tradicional, que visa desenvolver equipamentos e dispositivos para atenuar o desconforto físico do homem no trabalho²⁶. Na base do seu arcabouço teórico, a ergonomia situada incorpora um conjunto de conhecimentos científicos pertencentes a diferentes áreas do conhecimento (filosofia, psicologia, sociologia, lingüística, entre outras) e os aplica com vistas às transformações do trabalho.

Para tal disciplina, é a atividade a verdadeira face do trabalho que assume valor epistemológico central no estudo da interação indivíduo-ambiente, sob duas dimensões complementares: (a) a ontológica, porque marca a história e a identidade da espécie humana, ou seja, o trabalho é o "*modo de ser*" do homem, o que o distancia e distingue de outras espécies animais; e (b) a da ação humana, com base em um mecanismo de regulação que estrutura a elaboração de estratégias operatórias do trabalhador para responder, eficiente e eficazmente, às exigências das tarefas prescritas e garantir o seu próprio bem-estar (ibidem).

²⁶ A ergonomia se desenvolveu de forma diferente na França, em relação à Inglaterra. Em 1947 na França, ela evoluiu no sentido de observar as especificidades do trabalho em relação ao homem. Sobre essa recuperação histórica, ver Souza-e-Silva (2003) – "O ensino como trabalho – o professor como trabalhador".

Tal como esses autores, entendemos *atividade* como realização, por oposição à *tarefa* que é entendida como prescrição de objetivos e de procedimentos. O uso da noção de *atividade* em ergonomia aparece freqüentemente compreendido como um processo incessante de construção pelos sujeitos de estratégias e modos operatórios para responder às exigências do trabalho prescrito. Nesta direção, a *atividade* pode ser definida como um processo de regulação permanente do sujeito para tentar manter o equilíbrio entre sua situação e seu ambiente de trabalho, de modo a obter os resultados esperados dentro das melhores condições possíveis. Dois aspectos são importantes nesse enfoque da atividade.

Em primeiro lugar, convém chamar a atenção para o caráter de imprevisibilidade da atividade que requer, a cada instante, a inteligência criadora do trabalhador e não pode ser interpretada automaticamente como sinônimo de interesse ou de prazer no trabalho, posto que, a fadiga, o sentimento de monotonia, a insatisfação e o sofrimento podem co-habitar um mesmo posto de trabalho. Em segundo lugar, o eixo da atividade, apontado pela ergonomia situada, colocou em primeiro plano o valor do conhecimento e do *savoir-faire* dos operadores como fator inesgotável para garantir os clássicos imperativos empresariais de produtividade, eficiência e qualidade.

Nessa perspectiva, a noção de carga está intimamente articulada a duas dimensões interdependentes: as exigências externas, capitaneadas pelas tarefas e os efeitos, percebidos pelos sujeitos, dessas exigências externas (Daniellou, 1984). Isso pode ser didaticamente abordado a partir de três componentes interligados: o físico, o cognitivo e o psíquico. Toda carga de trabalho é portadora dessas três partes, de modo que a sobrecarga produzida em qualquer uma delas repercute nas demais (Wisner, 1987). Assim, mesmo uma atividade aparentemente simples cobra do operador um exercício mental considerável e insubstituível para garantir o funcionamento do sistema produtivo e atender aos limites inerentes à prescrição do trabalho.

2. 2. 1. 1. Diferentes níveis de prescrições presentes no trabalho

Considerando os Manuais, objeto de nosso estudo, como fonte de prescrições e, por essa razão, possuir características coercitivas, uma vez que é qualidade inerente ao escrito do trabalho - pois normatiza as ações em situação de trabalho - estaremos discutindo nessa parte de nossa dissertação, os diferentes níveis de prescrições²⁷ presentes no trabalho, que se mostram conflitantes para o trabalhador, uma vez que implicam, em menor ou maior grau, diferentes níveis de pressões no desenvolvimento de suas atividades²⁸.

Há, hoje, uma discussão muito forte em grupos de pesquisa que estudam a relação homem/trabalho, no que tange aos prescritos elaborados pelas instituições. Embora muitos acreditem que os prescritos possuam, apenas, aspectos negativos, uma vez que “engessa” o trabalhador, não podemos negar que sua existência seja indispensável, pois regula e organiza o trabalho, como também serve de “amparo” para o trabalhador que está sendo admitido pela empresa e que precisa se apoiar em normas e regras para desenvolver seu trabalho, uma vez que estas os ajudam a esclarecer suas atividades, poderes, limites, dentro da empresa. O que se discute, na verdade, são as maneiras como essas normas são prescritas.

Neste sentido, estudar os níveis das prescrições se faz importante nesse estudo, uma vez que, nosso objeto de pesquisa - os Manuais - são compostos por normas que servem como um guia para os funcionários que estão sendo admitidos na empresa, orientando-os quanto ao comportamento que deverão ter no ambiente profissional, como também sua maneira de *ser, fazer, andar, dizer, agir, olhar e estar* no trabalho. Como percebemos, trata-se de Manuais que, por meio dos escritos para trabalhar, tentam abarcar as possíveis respostas, atitudes e situações que poderão ocorrer no desenvolvimento de suas atividades, instruindo-lhes sobre qual atitude tomar diante de determinadas situações.

²⁷ - Toda essa apresentação encontra seu alicerce no texto “*Le travail de prescriptions*” (Daniellou, 2002).

²⁸ - Embora esta pesquisa não esteja alicerçada na análise da atividade real, a partir da experiência da pesquisadora como ex-funcionária da empresa para qual os Manuais foram construídos e de pistas fornecidas por meio das análises lingüísticas, foi possível depreendemos diferentes fontes de prescrições presentes no trabalho do(s) funcionário(s) no desenvolvimento de suas atividades.

Nosso interesse com o estudo dos níveis de prescrições propostos por Daniellou (2002), será caracterizar esses diferentes níveis de prescrições que constituem os Manuais em observação e outros que, embora não apareçam escritos nos Manuais, aparecem, por meio de pistas fornecidas discursivamente, o que nos fornecerá traços de prescrições que participam da construção do *ethos* da empresa. Isso nos ajudará a responder nossa pergunta de pesquisa: como se constrói o *ethos* da empresa na interação com o funcionário, por meio dos Manuais de Integração.

Passando aos estudos das prescrições Daniellou (1984,2002), com base nas reflexões feitas pelos estudos ergonômicos, estaremos discorrendo sobre cinco aspectos estudados: (1) Uma história contra; (2) o déficit da prescrição: prescrição infinita; (3) a diversidade das fontes de prescrição que se dividem em dois grupos: (a) prescrições descendentes: hierárquica, da instituição e (b) prescrições ascendentes: a do coletivo, a dos valores e as biológicas; (4) o trabalho dos prescritores e (5) a ergonomia e o debate das prescrições.

Iniciando nossa discussão, podemos dizer que a ergonomia é *uma história contra*: a forma de prescrição utilizada pelo taylorismo que preconizava o modo de fazer dos funcionários, o controle ilimitado do corpo e do tempo e tentava prever os acontecimentos, as variabilidades do meio, impondo regras e normas. Esses estudos renderam à ergonomia vários conceitos a estudar, entre os quais podemos citar: a diferença entre trabalho prescrito e trabalho real; a variabilidade industrial; as regulações instauradas pelos trabalhadores pela dimensão cognitiva de qualquer trabalho, pela necessidade de introduzir margens de manobra na concepção dos postos de trabalho; o papel da experiência. Essas discussões apontam para uma visão negativa dos prescritos. Para elucidar essa visão, os ergonomistas estudaram as conseqüências, em maior ou menor grau, relacionadas à existência das prescrições em uma empresa, em todos os seus níveis.

Quanto ao *déficit da prescrição* – para estudar essa situação os ergonomistas foram levados a estudar os estatutos das prescrições além daquelas preconizadas pelo taylorismo. Ao estudá-las, os ergonomistas percebem que esse déficit de prescrições ocasionará aos funcionários conflitos e debate de valores, uma vez que esses terão que fazer escolhas entre o prescrito hierárquico da organização e seus debates de valores.

O que se observa é um déficit da prescrição no sentido que o prescrito só diz respeito ao objetivo a alcançar, em contrapartida, os *meios* para alcançar esse objetivo são ignorados, o que ocasionará em uma *prescrição infinita*, sem limites. Pensando nisso, os ergonomistas preocupados em desvendar a *diversidade das fontes de prescrição* – que a entendemos nesse contexto como uma injunção de fazer, emitida por uma autoridade – chegaram a diferentes tipos de prescrições: *prescrição descendente*: a prescrição hierárquica e as *prescrições ascendentes*: as do coletivo; as dos valores e as biológicas.

A ergonomia interessa-se, primeiramente, pelas prescrições advindas da *prescrição descendente*, da hierarquia, que aparece na forma de procedimentos ou instruções escritas que, no nosso caso, configuram-se nos Manuais. Leplat (*apud* Daniellou, 2002) mostra, em um de seus trabalhos, que uma parte destas prescrições não toma a forma de uma injunção da prescrição ascendente (quem vem da matéria viva, física, dos coletivos de trabalho), mas materializa-se antes, sob a forma de controle descendente (que vem da estrutura organizacional).

A *prescrição ascendente*, menos comum à estrutura organizacional, merece destaque no trabalho da ergonomia situada, uma vez que acredita que esta pode vir a se materializar tornando-se uma prescrição oficial. Esse movimento acontece com a participação do coletivo, do cliente e de outras pessoas envolvidas no trabalho, pois somente no desenvolvimento das atividades é que vão surgindo as renormalizações necessárias para atingir um objetivo e, assim, cria e atualiza as prescrições. Como prescrição ascendente, temos: (a) a do coletivo; (b) a dos valores e (c) a biológica.

A *prescrição do coletivo* acontece quando, pensando sobre novas formas de desenvolver suas atividades, o coletivo estabelece outras prescrições importantes para a execução de suas atividades e resolução de problemas que possam decorrer da variabilidade do meio. Nesse sentido, podemos atribuir ao *coletivo de trabalho* o *status* de fonte de prescrições.

Na *prescrição dos valores*, entendemos que todo trabalhador é portador de suas próprias fontes internas de prescrições. Trata-se de valores que são construídos ao longo de sua vida, que irão permitir ou proibir-lhe tomar certas atitudes ou decisões, em relação ao *outro* em uma situação de interação.

Por último, as *prescrições biológicas*, mais fortes que todas as prescrições que apresentamos até o momento, são as prescrições que dizem respeito ao biológico, ao “motor” que faz nosso corpo funcionar. As leis do corpo podem entrar em conflito com as prescrições oficiais. Ao lado das prescrições descendentes e ascendentes, encontramos também a prescrição da *maneira de pensar*.

Não se trata exatamente de uma prescrição, mas sim de fazer uso de conceitos para prescrever. Dito em outras palavras, Daniellou (2002) nos lembra que não é só a prescrição do trabalho que gera regras, as palavras e os conceitos que é possível utilizar em uma empresa, em certo momento, constituem também uma injunção sobre as formas de pensamento gerando regras.

Quando estamos trabalhando em cima de conceitos (empresariais, no caso desta pesquisa), somos prescritos pelos conceitos, restringindo-nos a não entrar em incoerências com a empresa que trabalhamos, por exemplo. Qualquer enunciado que se refere ao mundo social, sob a forma de descrever é, sobretudo, uma prescrição. Todas essas características prescritivas apresentadas levam os estudiosos do trabalho a pensar nos conceitos advindos da ergonomia e os advindos dos conceitos gerenciais.

As ideologias gerenciais (sobre a qualidade, o serviço, o cliente, etc.) contribuem para prescrever consideravelmente (mas de forma discreta) a atividade dos empregados/trabalhadores e seu enquadramento. Este inventário das prescrições ascendentes e descendentes serve para mostrar a diversidade das injunções, das pressões que se exercem sobre a atividade de qualquer trabalhador, quanto aos objetivos a atingirem e quanto à maneira de atingi-lo.

No que se refere ao *trabalho dos prescritores*, fazemos referência ao trabalho dos legisladores, organizadores, funções estas que “fabricam” os prescritos que irão organizar e coordenar o trabalho em uma empresa, contribuindo, de uma forma ou de outra, para traçar o quadro do trabalho futuro e, conseqüentemente, do futuro da empresa. Ressaltando a importância desse trabalho, faz-se necessário destacar os conflitos a que estão sujeitos esses “prescritores” no momento da elaboração desses prescritos.

Em relação a essa questão, a ergonomia elaborou algumas perguntas que podem funcionar como um “disparador” para os conflitos que vivem esses prescritores no momento da elaboração dos prescritos: Qual abertura sobre a incerteza comporta o trabalho do preceptor? Esta pergunta se faz pertinente se pensarmos no trabalho dos meteorologistas, ou mesmo, aqueles que fazem prescrições baseados em possíveis problemas que possam ocorrer nas atividades, como é o caso dos Manuais.

Toda a pergunta se debate em torno da descrição das situações pelas quais se prepara o trabalho: as situações consideradas são apenas as situações normais, desejadas, de produção?; quais variabilidades são levadas em conta?; como é integrado o fato de preparar meios de trabalho que permitem uma diversidade de respostas operacionais, de acordo com a situação e a presença das pessoas?; quais são os processos instaurados para poder antecipar parcialmente estes debates de normas que terão lugar no trabalho?; que disposições são tomadas para assumir o fato de que qualquer que seja a qualidade da preparação, todas as situações não podem ser antecipadas e que é necessário prever formas de recursos e de regulações explícitas em tempo real?

Muitas dessas interrogações desenham os componentes do trabalho voltados para o enquadramento e o controle ou, ao menos, aquele que desejariam exercer sobre o trabalhador como: favorecer, em tempo real, a determinação das contradições entre diferentes prescrições que pesam sobre o trabalhador; preparar o trabalho de uma maneira que favoreça sua realização em tempos reais; contribuir para a construção de compromissos imediatos eficazes e menos dispendiosos, participando de uma evolução de regras da empresa e dos meios de trabalho.

Em relação à contribuição da *ergonomia aos debates de prescrições*, falando de forma simplificada, ela contribui para estruturar o processo de concepção, de forma a favorecer a existência de um espaço social para a construção das prescrições, permitindo o encontro de vários atores. Isso inclui várias áreas de conhecimentos que alimentam estes debates por uma descrição do trabalho atual e as previsões do trabalho futuro.

Pesam sobre estes debates os seus efeitos em termos de saúde e de desenvolvimento que contribuem para propor soluções, que permitam abrir o campo do pensamento e a ação coletiva. A ergonomia pode intervir sobre a organização do trabalho e o processo de produção de regras. A contribuição da ergonomia pode ser dupla: por um lado, contribuir para a instauração das prescrições advindas das organizações, na qual as regras, as prescrições, podem ser debatidas. Indissociavelmente, por outro lado, alimentar essas prescrições com base nos conhecimentos construídos, partilhados entre o que é prescrito e o que é renormalizado pelo grupo.

Por último, os estudos ergonômicos contribuem para se pensar na melhor forma de formular as prescrições. Para tanto, a ergonomia prescreve: (a) a análise do existente para abordar qualquer transformação; (b) uma reformulação do projeto, eventualmente um enriquecimento dos objetivos do projeto; (c) um conjunto de interlocutores que almejam ter acesso e que devem ter um “direito à construção do prescrito” da empresa; (d) - formas desejáveis da condução do projeto, as etapas, os atores indispensáveis, os grupos de trabalho, das formas de discussão; (e) os limites da sua missão e os complementos necessários; (f) os recursos para tratar o problema colocado, e consequentemente, o peso da sua própria intervenção; (g) novas maneiras de descrever o trabalho e (h) objetos intermediários que vão estruturar a concepção coletiva.

Nessa esteira, para os ergonomistas, “boa gestão” implica a investigação permanente de compromissos provisórios construídos a partir da diversidade das pressões que exercem os diferentes atores do trabalho, que podem pôr em risco a sobrevivência da empresa, reconhecendo a necessidade de tomar posições e não simplesmente trabalhar em cima de prescrições impostas por outros. Esta visão acarretará maior responsabilidade por parte dos funcionários, uma vez que, seu ponto de vista sobre o trabalho irá influenciar as discussões em busca de soluções, como também as decisões finais. Com isso, a ergonomia pretende adotar posições nítidas nos projetos, aceitar que as posições dos funcionários se confrontem na ação dos outros que tem igualmente a sua legitimidade e dotá-los de forças que permitam perceber alguns limites das nossas certezas, fazendo-nos evoluir.

2. 2. 1. 2. Diferentes manifestações da linguagem em contexto profissional

“Na história da humanidade, a atividade de linguagem e a atividade de trabalho estão estreitamente ligadas, ambas transformam o meio social e permitem trocas e negociação entre os seres humanos”. (Souza-e-Silva, 2002).

A linguagem surge fortemente ligada à normatização das atividades de trabalho e isso se intensifica se pensarmos em uma empresa hoteleira, onde a comunicação hóspede/funcionário é inevitável e imprescindível. Nas reflexões que seguem, discute-se as diferentes manifestações da linguagem em contextos profissionais sob uma dupla perspectiva: a de um instrumento estritamente utilitarista, de prescrição de tarefas ou de troca de informações e a de uma comunicação com dimensão intersubjetiva, a envolver atores sociais em inter-relações que extravasam a arena estritamente instrumental. Boutet (*apud* Souza-e-Silva, 2004) ²⁹ propõe três dimensões da linguagem no trabalho: a instrumental, a cognitiva e a social.

A *função instrumental* prende-se ao fato de que em todas as linguagens, sejam elas escritas ou orais, troca-se informações, procedimentos e ordens. Trata-se, sobretudo, de *“linguagens operativas que permitem a realização de uma determinada tarefa”* (Boutet, 1998:157). Já a *função cognitiva* relaciona-se ao fato de que o ato de falar, de utilizar palavras, indica pensar, organizar e tornar inteligível para si e para os outros o nosso conhecimento (idem, ibidem), ou seja, significa abrir as portas à argumentação e à partilha de conhecimentos (esta parece ter sido a dimensão mais proibida pelo taylorismo³⁰).

A terceira função, a dimensão *social* da linguagem, reenvia e é expressão da construção de relações sociais, *“da construção de coletivos e de identidades individuais”*, praticamente *“invisível no taylorismo e nas novas formas de gestão”* (idem, ibidem). Dessa forma, estabelecem-se as relações entre as diferentes linguagens que se manifestam no desenvolvimento das atividades de trabalho dos sujeitos, em contexto profissional.

²⁹ - Sigo bem de perto o texto de Souza-e-Silva (2004:01-22) - “Quais as contribuições da lingüística aplicada para a análise do trabalho?”.

³⁰ - O taylorismo considerava que falar no trabalho diminuía o ritmo de produção. Além disso, achava que pensar era tarefa para os planejadores, e não para os executores (trabalhadores de chão de fábrica).

Segundo Boutet (1993), tais reflexões sobre as manifestações da linguagem no trabalho estão distribuídas em três partes: considerações sobre a atividade de linguagem; explicitação de suas características antagônicas e formalização da hipótese sobre a dificuldade de dizer o trabalho. De acordo com a proposta deste estudo, refletiremos apenas sobre os dois primeiros itens. Há três propriedades que constituem a atividade de linguagem, qualquer que seja a situação social (Boutet, 1993): (a) função de descoberta para os sujeitos; (b) operação da “materialidade” das palavras e (c) processo corporal que engaja os sujeitos falantes.

(a) Função de descoberta: a linguagem em situação de trabalho é o instrumento ou o vetor de conhecimentos já elaborados pelo sujeito, que possibilitaria aos profissionais do trabalho “extrair conhecimentos” a partir de suas falas. Essa linguagem permite também, pelo ato de falar, a construção de novos conhecimentos, simultâneos à enunciação da palavra, os quais não existiam anteriormente. Por meio da enunciação, há uma verdadeira função de descoberta: ao outro, dizem-se coisas que não se sabia, não ao menos antes de enunciá-las.

(b) Materialidade das palavras: para os profissionais advindos de outras áreas de conhecimento comunicar seria apenas a passagem de informações de um indivíduo para o outro. Essa é uma concepção tecnicista de linguagem, que esconde o fato de que a atividade de linguagem é uma atividade de significação para o outro, de co-construção na interação.

(c) Processo corporal, isto é, a atividade de linguagem é um processo simultaneamente cognitivo, físico e afetivo. Neste sentido, a enunciação engaja os sujeitos como indivíduos singulares, complexos, que possuem e expressam, ao mesmo tempo, conhecimentos, saberes, emoções e afetos. Algumas dessas propriedades têm um caráter antagônico, cujas consequências são fortes na relação trabalho e prática linguareira.

Como *língua natural*, a linguagem é um sistema arbitrário e repleto de coerções, na medida em que nenhum de nós pode decidir aleatoriamente mudar o sentido das palavras ou o nome das coisas. Esta função somente é possível por meio dos coletivos, do contrário, a linguagem perderia sua essência, que é a de poder criar laços sociais.

Sob a ótica da experiência singular, cada um de nós deve, na medida do possível, expressar sua experiência única e singular. Isso implica um paradoxo, pois a maioria dos indivíduos tem dificuldades de falar o seu trabalho, o que os leva a engajar uma negociação do sentido das palavras e dos discursos. Se, por um lado, falar sobre o próprio trabalho, falar de sua própria experiência torna-se um ato falho e lacunar, por outro, essa fala está sempre direcionada a um *outro*, que partilha pouco ou quase nada desse trabalho.

Daí emerge uma atividade dialogal, em que os sujeitos discutem sobre o sentido a ser produzido e construído. Esse diálogo se equilibra entre dois pólos: a vontade de se fazer compreender por todos e a convicção da impossibilidade de partilhar com outro uma experiência única.

Partindo da hipótese que, nessa empresa, constituída de regras e normas³¹ para os funcionários trabalhar - em um primeiro momento, parece considerar o funcionário como um colaborador passivo, que está na empresa apenas para executar ordens.

Estudar as diferentes manifestações da linguagem importa nesse trabalho para mostrar que, por meio do desenvolvimento das atividades, o funcionário está o tempo todo sendo convocado a pensar, discutir e negociar, conforme a situação na qual se encontra em ambiente profissional, ou seja, o trabalho do funcionário vai além de simples cumpridor de regras. Essa discussão nos fornecerá subsídios para refletir sobre o que revelará nossa pergunta de pesquisa: como se constrói o *ethos* da empresa na interação com o funcionário, por meio dos Manuais de Integração.

³¹ - Segundo Boutet (1993) uma das características do trabalho prescrito é sua relação estreita com o registro do necessário, da obrigação e do dever: é o trabalho tal qual ele deve ser feito, tal qual a hierarquia o concebeu, tal qual ele é escrito ele deve ser realizado. O escrito preenche então uma das suas funções maiores, sua função "jurídica". Ele é a garantia para toda uma regra, de uma norma que se deve conhecer e aplicar. Ele registra, guarda em memória e codifica, ao mesmo título que os códigos do legislador.

2. 2. 2. Abordagem da ergologia

A abordagem ergológica surge a partir das reflexões desenvolvidas pelo filósofo Yves Schwartz, entre o final dos anos 1970 e início dos 1980, sobre os conceitos da ergonomia situada e de trabalho prescrito e trabalho real. Para Schwartz (1998) definir trabalho é uma missão impossível. Por isso, em vez de falar sobre os valores do trabalho, ele se propõe a refletir sobre trabalho de valores. Essa posição implica adotar certo distanciamento e relativizar a relação trabalho prescrito/trabalho real.

Dessa forma, o campo do trabalho passa a ser visto como um triângulo, no qual a atividade de trabalho é estudada sob três polaridades diferentes. No primeiro pólo, estão relacionados os saberes disciplinares que não podem, de forma alguma, ser anulados. Este pólo é sempre *“acompanhado de uma incultura relativa a tudo que a atividade recria de saberes, de valores, de histórias particulares de que os trabalhadores são portadores”* (Schwartz, 2000:12).

Já no segundo, situam-se os saberes que são constituídos a partir do que o autor denomina *“forças de convocação e de reconvocação”*, saberes gerados nas atividades constituídas de saberes específicos, que estão ancorados nas histórias de vida e transformam continuamente a situação concreta do e no trabalho. Finalmente, na perspectiva da abordagem ergológica, o encontro dos pólos 1 e 2 dá-se, necessariamente, em presença de um terceiro pólo, que está ligado aos valores, já que se articula sobre uma filosofia da humanidade pautada em uma maneira de ver o outro e a si mesmo (ibidem).

O dispositivo dos três pólos constitui ferramenta fundamental para pensar as atividades concretas no mundo do trabalho, o que remete à necessidade de descompartmentar os saberes disciplinares, porque, segundo Schwartz (1998), há o desafio de pensar sobre atividade de trabalho, “trabalho prescrito” e “trabalho real”, que trouxeram a possibilidade de se buscar um entendimento da distância que separa a atividade prescrita da atividade concretamente realizada.

Segundo essa concepção, jamais há uma correspondência exata entre o trabalho prescrito e o trabalho real, mesmo nas organizações mais rigorosas, controladas pelos métodos tayloristas da “*Organização Científica do Trabalho*”. Segundo Schwartz (2002), sempre haverá uma lacuna entre os dois pólos, permitindo uma renormalização da atividade prescrita, no momento de sua execução.

“Ter evidenciado esse descompasso nos regimes taylorianos de obediência estrita certamente teve um valor demonstrativo particularmente forte: por uma espécie de raciocínio a fortiori, significava mostrar ao investigador o infinitamente pequeno, que até nos regimes de produção mais rigorosos, nos quais, aparentemente, nenhum espaço sobrava, por princípio, à variabilidade das circunstâncias e à engenhosidade inventiva, brotavam gestões individualizadoras ou microcoletivas de procedimentos”. (Schwartz, 2002:133)

Assim, a *renormalização* (Schwartz, 1998:124) se dá em toda situação de trabalho na qual estão presentes as infidelidades do meio (que se colocam como dilemas a desafiar o sujeito), no trabalho e na vida: “*não existe situação de trabalho que não convoque as ‘dramáticas do uso de si’³², as quais se prendem aos horizontes de uso dos quais cada um avalia a trajetória e o produto, ao mesmo tempo individual, social, do que é levado a fazer*” (idem, 1998:107).

Desse modo, a idéia de que o trabalho é meramente execução, ou seja, de que ele é concebido e preparado por outros e, portanto, “*lugar de inteligência reprimida, mecânica, sem condições culturais de operatividade*” (ibidem: 115), tem como consequência a sua redução ao seu conteúdo formal. Sob esse ponto de vista, o trabalho é tido como simples execução da norma prescrita.

³² - *Dramatiques do uso de si* - situação em que o indivíduo tem de fazer escolhas, ou seja, arbitrar entre valores diferentes, e, às vezes, contraditórios. Uma *dramatique* é, portanto, o lugar de uma verdadeira micro-história, essencialmente inaparente, na qual cada um se vê na obrigação de escolher, orientar sua atividade de tal ou tal modo. (Schwartz, 1998: 107).

“... quando se diz que o trabalho é uso de si, isto quer então dizer que ele é o lugar de um problema, de uma tensão problemática, de um espaço de possíveis sempre a se negociar; há a não execução, mas uso, e isto supõem um espectro contínuo de modalidades. É o indivíduo no seu ser que é convocado; são, mesmo no inaparente, recursos e capacidades infinitamente mais vastos que os que são explicitados, que a tarefa cotidiana requer, mesmo que este apelo possa ser globalmente esterilizante em relação às virtualidades individuais”. (idem, 2000: 41).

Entendemos, tal como Schwartz propõe, que existem no trabalho formas de cultura, de acumulação de patrimônios que se articulavam mal com a concepção de formação profissional e, além dela, com a de formação geral (*ibidem*). O estudo dos atos do trabalho, segundo Schwartz, indica que *“o ‘uso’ não é somente aquilo que fazem de você, mas também aquilo que cada um faz de si mesmo”* (*ibidem*: 42).

Essas escolhas, que implicam os debates de valores, ancoram-se no itinerário de conhecimentos e de experiências de um sujeito singular, que se situa como demanda feita a um ser vivo o trabalhador – e consiste, ao mesmo tempo, em uma experiência singular e coletiva, portanto, historicamente situada.

“[...] o trabalho humano é lugar onde se opera uma dialética, portanto, um uso problemático de si mesmo e pode se definir do seguinte modo: num primeiro registro, ele diz respeito aos antecedentes normatizando e antecipando a atividade [...] num segundo registro, ele comporta a insubstituível gestão das dimensões singulares da situação que marca na atividade cotidiana de trabalho os elementos variáveis, históricos de toda situação, sua não repetição integral”. (Schwartz, 1998)

2. 2. 3. O poder em Foucault

Dedicaremos essa parte de nosso estudo ao aprofundamento de questões ligadas ao poder e à disciplina, com base nos estudos de Foucault (1997), uma vez que o item disciplina norteia todas as regras e normas dos Manuais. Depreender as várias formas de manifestações do poder, nesse trabalho, mostra-se pertinente, uma vez que a questão do poder aparece presente tanto na linguagem que constitui os Manuais como também no que se refere à relação empregado/empregador. Depreender essas manifestações nos dará traços de como se constrói o *ethos* da empresa na interação com o funcionário, por meio dos Manuais de Integração, fornecendo-nos subsídios para responder a nossa pergunta de pesquisa.

Para tanto, a discussão sobre o tema disciplina será fundamentada com base nos estudos do pensador, filósofo, psicólogo e escritor Michel Foucault que se empenhou em levantar e decifrar questões polêmicas sobre a relação do ser humano nos diferentes campos, seja na sua relação com o outro, no mundo do trabalho ou na sociedade. Foucault destacou-se, também, em sua época por não se interessar pelas superfícies dos textos, mas pelas profundezas dos domínios do saber – onde acontecem as rupturas.

Por meio de seus livros, conseguia exercer grande influência sobre a sociedade e sobre o pensamento contemporâneo, levando toda a sociedade da época a discussões e reflexões a respeito: da relação do homem com o mundo; do poder da minoria dominante sobre o proletariado; das questões do código penal das prisões e do homossexualismo entre outras. Suas obras ultrapassaram as fronteiras acadêmicas, contagiando o modo de pensar e de fazer política de sua época.

Após anos de sua morte, muitas das questões levantadas em suas publicações permanecem decisivas para perceber as relações de poder nas sociedades contemporâneas. Foucault, em vários de seus livros e textos, trata da relação intrínseca entre discurso e poder. Tal fato afasta o discurso de uma relação de transparência entre as palavras e suas referências e o coloca na condição de acontecimento, isto é, como emergência histórica determinada pelas práticas discursivas e pelo conjunto de regras que regem essas práticas.

Para o autor, o discurso não se restringe apenas a um conjunto de signos estruturalmente elencados, mas é determinado pelo poder, de modo que a produção discursiva torna-se “controlada, selecionada, organizada e distribuída” por certo número de procedimentos. (Foucault, 2003:9). Tais práticas têm o poder de aceitar, excluir ou interditar, conjurar poderes e perigos, dar direitos e privilégios exclusivos ao sujeito que fala (idem, ibidem). Foucault afirmava que qualquer coisa podia ser dita, mas o interessante não era dizer o que isso significava. Antes, devia-se procurar saber: como é que isso foi dito, ou ainda, o que é que foi feito ao dizer isso.

Segundo Foucault (2003), na medida em que se escolheu por conteúdo do discurso isso e não aquilo, deve-se observar, antes de procurarmos descrever o sentido, o modo e a ação do que foi dito para poder responder as questões: “Por que foi dito isso e não outra coisa?”; “O que teria sido até possível dizer?” e “O que é que tornou possível dizer isso?”. Embora essa última questão não anule todas as demais e suas respostas, segundo Foucault (2003), há uma tendência do direcionamento de todas as questões ao discurso perguntando-lhe sobre o seu sentido, o seu modo e a sua ação.

Como se a possibilidade de falar fosse uma evidência e como se não ocorresse nada no discurso senão uma ausência, originária ou de superfície. Como lembra o autor: “Não se pode falar em qualquer época de qualquer coisa; não é fácil dizer qualquer coisa que seja nova” (Foucault, 1972, p.61). Para ele, “o discurso como prática é essa instância da linguagem em que a língua está relacionada com outra coisa”, coisa essa que não é apenas a lingüística, mas o discurso em sua totalidade. Neste processo denominado “Prática Discursiva”, foi constatado que:

“Não a podemos confundir com a operação expressiva pela qual um indivíduo formula uma idéia, um desejo, uma imagem; nem com a atividade racional que pode ser acionada num sistema de inferência; nem com a “competência” de um sujeito falante quando constrói frases gramaticais; é um conjunto de regras anônimas, históricas, sempre determinadas no tempo e no espaço, que definiram numa dada época, e para uma determinada área social, econômica, geográfica ou lingüística, as condições de exercício da função enunciativa” (Foucault, 1972 p.147-148).

No que se refere à questão da palavra, Foucault a apresenta como alvo do exercício de poderes que a controlam, poderes esses que não incidem apenas sobre os corpos, mas também sobre o discurso. Desse modo, a palavra é dita e é trocada “no interior de complexos mecanismos de restrição”. (Foucault, 2003, p. 9).

Para prosseguir com nossos estudos, algumas considerações sobre o conceito de disciplina desenvolvido por Foucault (1997) fazem-se necessárias. Isso porque, essa teoria servirá como suporte para as análises dos Manuais em questão. O poder disciplinar é descoberto no século XVIII quando o corpo é revelado enquanto uma fonte inesgotável de poder, ao passo que a máquina é sistema e disciplina. O corpo é, portanto, considerado simultaneamente dócil e frágil, algo possível de manipular e facilmente adestrável, enfim, suscetível de dominação.

A disciplina dos séculos XVII e XVIII é diferente de todo o tipo de massificação anteriormente aplicada, fugindo largamente dos princípios de escravização e de domesticidade das épocas clássicas, é uma utilização do corpo para determinados fins. A disciplina fabrica corpos dóceis, submissos, altamente especializados e capazes de desempenhar inúmeras funções. Processos disciplinares existiam já nos conventos, nos exércitos, nas oficinas, mas é só no decorrer dos séculos XVII e XVIII que esse método se torna fórmula geral de dominação.

"O momento histórico das disciplinas é o momento em que nasce uma arte do corpo humano, que visa não unicamente o aumento das suas habilidades, mas a formação de uma relação que no mesmo mecanismo o torna tanto mais obediente quanto mais útil é. Forma-se então, uma política de coerções que consiste num trabalho sobre o corpo, numa manipulação calculada dos seus elementos, dos seus gestos, dos seus comportamentos. O corpo humano entra numa maquinaria de poder que o esquadrinha, o desarticula e o recompõe. A disciplina fabrica assim corpos submissos e exercitados, os chamados "corpos dóceis". A disciplina aumenta as forças do corpo (em termos econômicos de utilidade) e diminui essas mesmas forças, ela dissocia o poder do corpo, faz dele por um lado uma "aptidão", uma "capacidade" que ela procura aumentar; e inverte por outro lado a energia, a potência que poderia resultar disso, e faz dela uma relação de sujeição estrita". (Foucault, 1997, p.119)

A disciplina utilizará dois dispositivos para fazer valer o seu poder e autoridade: a arte das distribuições e a do controle da atividade. Como arte das distribuições, a disciplina distribui corretamente os indivíduos no espaço, visa a sua submissão, o contato com os demais indivíduos, a troca de idéias e informações. Para isso, utiliza diversas técnicas, individualizando os corpos por uma localização que não os implanta, mas os distribui e os faz circular em uma rede de relações. Ao mesmo tempo em que a disciplina é massificadora e individualizadora, todos se sujeitam às mesmas obrigações em um lugar determinado.

No que se refere ao *controle* da atividade se faz necessário saber utilizar corretamente o tempo, estabelecendo horários rígidos de trabalho, sempre repetitivos e constantes. Houve também outras formas de decomposição dos gestos e dos movimentos, outras maneiras de ajustar o corpo a imperativos temporais: Corpo e gesto em correlação que determinava qual a melhor relação entre um gesto e a atitude global do corpo: “(...) manter o corpo direito, um pouco voltado e solto do lado esquerdo, e algo inclinado para frente, de maneira que, estando o cotovelo pousado na mesa, o queixo possa ser apoiado na mão” (Foucault, 1997:130), e também a articulação corpo-objeto que vista como disciplina definia cada uma das relações que o corpo deve manter com o objeto que manipula. É uma cuidadosa engrenagem entre um e outro.

É a despersonalização do sujeito que se transforma e integra uma máquina produtora. Pouco a pouco, surge uma exigência nova a que a disciplina tem de atender: construir uma máquina cujo efeito será elevado ao máximo pela articulação combinada das peças elementares de que ela se compõe. Sobre este assunto, em um de seus livros, *Vigiar e Punir: Nascimento da Prisão* (1997), o autor aborda o secular problema da resposta social ao crime, mostrando a evolução humana na forma de tratar o criminoso e a contravenção. A obra é dividida em quatro partes: Suplício, Punição, Prisão e Disciplina, na qual Foucault critica o sistema penal da época. A pergunta de Foucault sobre a prisão era a seguinte: por que a prisão, em posição marginal na sociedade feudal, sem caráter punitivo, ligada a ilegalidades e abusos políticos, insuscetível de controle e nociva à sociedade, transforma-se na forma principal de castigo da sociedade capitalista?

A resposta a essa pergunta, segundo Foucault (1997) é a disciplina.

Para o autor:

“na disciplina, os elementos são permutáveis, desde que cada um esteja definido pelo lugar que ocupa em série, e pelo espaço que o separa dos outros. A unidade não é, portanto, nem o território (unidade de dominação), nem o lugar (unidade de residência), mas a hierarquia: o lugar que um ocupa em uma classificação, o ponto no qual uma linha e uma coluna se intersectam, o intervalo em uma série de intervalos que um pode atravessar o que o segue. Disciplina é uma arte de hierarquia, uma técnica para a transformação do arranjo. Ela individualiza corpos não lhes dando posição fixa, mas distribuindo-os e reciclando-os em uma rede de relações”. (Foucault, 1997, p.145)

Neste sentido, a disciplina é a própria (micro) física do poder, instituída para controle e sujeição do corpo, com o objetivo de tornar o indivíduo dócil e útil: uma política de coerção para domínio do corpo alheio, ensinado a fazer o *que* queremos e a operar *como* queremos. O objetivo de produzir corpos dóceis e úteis é obtido por uma dissociação entre corpo individual (como capacidade produtiva) e vontade pessoal (como poder do sujeito sobre a energia do corpo). O estudo do conceito de disciplina, como política de controle e domínio da energia produtiva individual nas sociedades modernas, é estruturado por elementos e princípios específicos.

Na linguagem de Foucault (1997), os elementos da disciplina são os seguintes: a) a distribuição dos corpos, conforme funções predeterminadas; b) o controle da atividade individual pela reconstrução do corpo como portador de forças dirigidas; c) a organização das gêneses, pela internalização /aprendizagem das funções e d) a composição das forças, pela articulação funcional das forças corporais em aparelhos eficientes. A "correta disciplina" é a arte do "bom adestramento".

Como dizia Foucault (1997), o poder disciplinar é um poder em que ao invés de se apropriar e de retirar, tem-se como função maior "adestrar". Os princípios da disciplina são constituídos pelo método de adestramento dos corpos: a vigilância hierárquica, a sanção normalizadora e o exame. A vigilância permite uma espécie de controle nunca visto na humanidade. Ao vigiar o corpo, ocorre um nítido processo de total submissão e domínio integral do comportamento. É a idealização de um aparelho disciplinar perfeito, em que todos estariam submetidos à mesma observação.

Tal princípio é evidenciado no corpo econômico, ou seja, nas fábricas. O controle de produção, totalmente observável, praticamente exclui o erro e o ócio, aumentando assim os rendimentos. No que se refere à sanção normalizadora (idem, 1997, p.149), para o autor, ela existe como um sistema duplo de recompensa (promoção) e de punição (degradação). O exame (idem, 1997:156) representa a conjugação de técnicas de hierarquia (vigilância) com técnicas de normalização (sanção), em que relações de poder criam o saber e constituem o indivíduo como efeito e objeto de relações de poder e de saber.

Foucault afirma que as instituições não têm essência ou inferioridade, nem são fontes de poder. São mecanismos operatórios práticos, que fixam relações e têm necessariamente dois pólos: aparelhos e regras. O pólo negativo compreende a tática do poder em sujeitar e reprimir. O positivo consiste em produzir, mobilizar tipos de forças que constituem o poder, provocando um corpo-a-corpo. Quanto mais poder conseguir produzir, mais deverá sujeitar e administrar. Nesse confronto, retira-se um efeito útil, uma notável solução, diria Foucault: o aparecimento da disciplina. A disciplina dissocia o poder desse corpo-a-corpo e reduz o perigo da inversão de um equívoco dessa polarização.

3. METODOLOGIA

3. 1. Caracterização e interesse do *corpus*

Os Manuais analisados, para o desenvolvimento desse estudo, são formados de várias partes. O primeiro volume é intitulado “Regulamento Interno e Apresentação do Hotel”. Essa parte inicial das instruções, composta por dezessete páginas, é caracterizada pela apresentação do funcionamento do hotel ao funcionário e fornece uma idéia geral sobre as práticas do hotel, em relação aos seus hóspedes e empregados. No quadro a seguir, pode-se observar a distribuição das partes e uma síntese de seus conteúdos.

Quadro 1 - Apresentação do Hotel e Regulamento Interno - Manual 01

Objetivo do Manual	Esclarece os diversos procedimentos relacionados ao comportamento em ambiente de trabalho: como proceder em suas responsabilidades; como crescer profissionalmente e ações ou atitudes não permitidas no hotel. p.04
Apresentação do Hotel	Apresenta localização do hotel: tipo de hóspedes que recebe, os vários setores que o hotel possui, etc.p.04-05.
Procedimentos Internos	Período de experiência e treinamento; horário de trabalho; transporte; vestiário; uniforme; apontamento; escala de serviço; descanso semanal; refeitório e área de descanso; pagamento; informações pessoais e desligamento do funcionário. p. 7-12
Normas de qualidade e de trabalho	Limpeza e higiene; organização e cuidados com ferramentas e veículos do hotel; respeito e atenção; cooperação com o grupo de trabalho; assiduidade; pontualidade; disciplina; segurança; autorização de saída e revista pessoal e de veículos. p.13-16
Aviso importante	Esclarece que além dos dois Manuais orientarem os funcionários a como agir dentro do hotel, são determinantes em sua avaliação, pois um comportamento contrário às normas expostas implicará em penalidades, que poderão variar de uma simples advertência escrita à demissão. p. 16
Protocolo	Termo de compromisso que o funcionário assina no final do treinamento mostrando estar ciente de como deverá se comportar em ambiente profissional. p.17

Já o segundo manual, intitulado “Comportamento e Ética Profissional”, composto por quinze páginas, foi escrito com enfoque na disciplina e no comportamento que a equipe deveria adotar no interior da empresa. Ao mesmo tempo, menciona comportamentos e atitudes condenáveis e proibidas dentro do ambiente profissional.

Quadro 02 - Comportamento e Ética Profissional - Manual 02

Conhecendo nosso cliente – o hóspede	O hóspede é a figura mais importante no hotel e a quem devemos apresentar sempre o melhor de nosso serviço. p.3
O que é Padrão de Qualidade	É fazer a nossa atividade com o menor número de falhas possíveis e sempre da mesma forma. p.4
Normas de comportamento e ética profissional	Esclarece como ser e agir do funcionário: Boa apresentação pessoal é fundamental; Voz; Calma; Postura; Cortesia e Interesse; Presteza; Eficiência; Expressões e Discrição. p.5-8
Medidas preventivas que o funcionário deve tomar	Na rotina de serviço; no expediente; ao término do expediente; na troca de turno. p. 9-11
Atendendo o hóspede	Além de tomar medidas preventivas, você deve também estar atento no momento da execução das atividades, pois é neste momento que o hóspede percebe as falhas e reclama. p.11
Informações Gerais	Há alguns conhecimentos que são básicos para que o funcionário possa prestar um serviço de qualidade: localização de banheiros,; horário de funcionamento dos setores de serviços, etc. p.13
Procedimentos quanto à reclamação	Esclarece para o funcionário como se comportar diante de uma reclamação, quem procurar nesse momento, que atitude tomar. p. 13
Use o bom senso	Mostra como proceder quanto à reclamação do hóspede. p.15

A diagramação dos Manuais foi elaborada de forma a facilitar a leitura, produzindo um efeito harmonioso nos textos (temas, índices e linguagem acessível). Uma vez que os Manuais são apresentados ao funcionário de forma estruturada, refletem a imagem de eficácia e disciplina que a empresa procura instituir em seus futuros empregados. É possível afirmar que a partir da capa dos Manuais o leitor já percebe que se trata de um texto elaborado pela própria instituição³³.

Em linhas gerais, podemos afirmar que estes Manuais, organizados em tópicos específicos, ditam regras cuja finalidade maior é regular as atividades e a conduta dos funcionários da empresa e garantir um atendimento de qualidade aos hóspedes. Podemos dizer também, que os Manuais tentam abarcar as possíveis respostas, atitudes e situações que poderão ocorrer no desenvolvimento das atividades dos funcionários, instruindo-lhes sobre qual atitude tomar diante de determinadas situações.

A fim de que se estabeleça uma reflexão sobre o indivíduo no seu ambiente de trabalho e sobre todas as *renormalizações*, as *dramáticas do uso de si* que são convocadas neste momento e que faz emergir sua *singularidade*, serão cruzados os estudos da linguagem com as análises provenientes dos estudos do trabalho e do poder, previamente apresentados no capítulo de fundamentação teórica.

3.1.1. Processo de construção da pesquisa

Neste tipo de pesquisa, comparada às oriundas de demandas externas, há uma grande “centralização” na figura do pesquisador, uma vez que é ele o “mentor do problema” e, dessa forma, é de sua responsabilidade a iniciativa de conseguir um “lugar” para a observação dos escritos para trabalhar. Além da tarefa de conseguir esse “lugar”, é necessário seguir vários passos para, a partir de então, proceder a seleção do material a ser analisado.

³³ - A capa dos Manuais consta do logotipo e o nome da empresa, embora, nos anexos, os dados da empresa foram preservados.

O processo para a realização desta pesquisa teve os seguintes passos: solicitação de permissão para a pesquisa aos responsáveis; a apresentação dos interesses da pesquisadora e apresentação dos objetivos (“iniciais”, pois os objetivos “definitivos” foram construídos no decorrer da investigação) ao responsável pela empresa e, por último, a negociação da aquisição dos Manuais de treinamento.

Quanto à *solicitação de permissão para a pesquisa aos responsáveis*, sendo a demanda da nossa investigação de natureza pessoal, o trabalho de conseguir um “lugar” para pesquisar, como já mencionamos, constitui uma iniciativa a ser tomada pelo pesquisador e, conseqüentemente, é um dos procedimentos metodológicos iniciais a ser considerado.

A experiência de “ir ao encontro a” um espaço para instaurar a pesquisa foi facilitada principalmente por: (a) decidir interferir em uma área bastante conhecida da pesquisadora, o setor de Recursos Humanos (RH), mais especificamente, no que tange a treinamentos para funcionários que estão ingressando na empresa; (b) na época a pesquisadora trabalhava na referida área, assim como na empresa que se configura como sujeito de nossa pesquisa; e (c) devido ao bom relacionamento entre a pesquisadora e o proprietário da empresa.

Embora, aparentemente, o movimento de introdução da pesquisadora no campo da análise não tenha apresentado grandes dificuldades, devido à pesquisadora conhecer o procedimento em uma contratação de funcionários, uma pergunta emergiu, causando-lhe certo desconforto: como proceder a análise dos Manuais, comprovar ou não sua hipótese já que a pesquisadora não tinha conhecimento sobre os mecanismos da linguagem de cunho enunciativo-discursivo? Foi, nesse momento, que a pesquisadora percebeu a necessidade de estudar mais profundamente a relação linguagem e trabalho para que, assim, com um olhar de pesquisadora investida de teorias, pudesse desvelar como se constrói o ethos da empresa na interação com o funcionário por meio dos Manuais de Integração.

Em relação à *apresentação dos interesses e objetivos* ao responsável pela empresa, a negociação deu-se de forma informal. Ele recebeu a pesquisadora em sua sala e a conversa entre ambos, durante a qual foi explicado o objetivo da pesquisa, não durou mais do que quinze minutos.

Isso porque, o pedido para a pesquisa foi aceito rapidamente, sem maiores problemas. Finalmente, a negociação da aquisição dos Manuais de treinamento também ocorreu sem problemas, visto que a própria pesquisadora já os possuía devido ao fato de ela ter sido funcionária do estabelecimento anteriormente e de que os Manuais são entregues para todos os funcionários admitidos após o treinamento.

3. 1. 2. Procedimentos metodológicos de seleção do material de análise

A metodologia de análise e de coleta do material deve estar em consonância com os objetivos da pesquisa e deve prover subsídio para a investigação no que se refere às decisões tomadas durante o processo de estudo. Sendo assim, no que se refere aos procedimentos metodológicos de constituição da materialidade de análise, visando apresentar os processos de constituição do material de investigação que serve de reflexão maior para esta pesquisa, será elucidada a seguinte especificidade: procedimentos metodológicos de seleção do material de análise. O caminho percorrido para a seleção do material de análise deu-se, primeiramente, por meio da leitura detalhada dos Manuais e da conseqüente seleção dos enunciados mais pertinentes e produtivos para desenvolver o objetivo da pesquisa.

Em uma primeira seleção, feita pelo programa WordSmith³⁴, procurou-se saber quais as palavras que apareciam com maior ocorrência. Percebendo que havia muitas palavras como *não*, *qualidade*, *funcionário*, *deve*, *você* e a fim de contextualizar em que situações essas palavras apareciam, foi feita uma segunda seleção. A partir desta seleção, a atenção voltou-se a esses fragmentos em que as palavras apareciam, a fim de perceber em que sentido e com quais objetivos elas foram “escolhidas” para constarem nos Manuais.

³⁴ - O programa coloca à disposição do analista uma série de recursos, os quais, se bem usados, são extremamente úteis e poderosos na análise de vários aspectos da linguagem. Entre estes aspectos, estão à composição lexical, a temática de textos selecionados, e a organização retórica e composicional de gêneros discursivos. Estes recursos podem ser empregados, direta ou indiretamente, na consecução de vários tipos de investigação acerca da linguagem. Para sua utilização o analista escolhe o texto de seu interesse, o descarrega via disquete, internet, etc no programa e a partir daí seleciona e faz sua pesquisa de acordo com o seu interesse.

Após essas delimitações, de modo a compreender como se deu e o que motivou a padronização dos serviços prestados aos hóspedes no hotel estudado, foi realizada uma entrevista dirigida com o autor dos dois Manuais. A negociação com o autor para a realização da entrevista³⁵ deu-se via e-mail e telefone. Não houve problemas para a aceitação do entrevistado em colaborar com a pesquisa.

Para melhor encaminhar a entrevista não deixando algum item para trás foi seguido um roteiro com as seguintes perguntas: Em que momento percebeu-se a necessidade de se fabricar os Manuais? Qual era o objetivo inicial³⁶? Alguém mais participou da elaboração dos Manuais? Qual a importância do prescrito em um hotel? Você acredita que os prescritos têm a força de mudar o comportamento de um funcionário? Qual o modelo de funcionário que o hotel procura? Você percebe se há socialização entre os funcionários da empresa? A empresa é a favor dessa sociabilidade? O que você pensa sobre a linguagem no trabalho? O que os cursos de hotelaria e turismo falam a respeito da relação hóspede/funcionário? O que você pensa sobre o taylorismo³⁷? Enfim, buscou-se saber o máximo possível sobre a elaboração desses escritos.

Com a seleção do material de análise feita e a entrevista transcrita, começou-se um processo de análise pautada nos estudos da linguagem remetendo às discussões baseadas nos estudos do trabalho e estudo do poder em Foucault. O imbricamento desses estudos nos permitirá observar como os Manuais constroem a idéia de funcionário, em outras palavras, como esse funcionário é entendido, visto, nessa empresa?

³⁵ - Essa entrevista, gravada em áudio e depois transcrita, teve duração de 01h52min e foi realizada na residência do entrevistado, no dia 13 de março de 2004. O método utilizado foi o lançamento de uma pergunta dirigida e a instrução para o entrevistado expor tudo o que conhecia sobre o assunto.

³⁶ - O objetivo central dos Manuais era prover uma percepção clara de toda a empresa, de forma que os funcionários trabalhassem a partir da mesma referência, o que serviria, principalmente, como representação da imagem do hotel para o hóspede. A partir da convergência do discurso de toda a equipe, os clientes teriam as mesmas informações, pois os funcionários estariam prontos para dar as mesmas respostas, mesmo que de maneiras diferentes.

³⁷ - Interessante ressaltar que a respeito do taylorismo, o entrevistado respondeu dizendo que acha “maravilhoso” esta forma de administrar, ressaltando todos os seus benefícios para as empresas.

4. ANÁLISE DO CORPUS

4. 1. Apresentação

Essa parte de nossa dissertação é dedicada às análises do nosso objeto de estudo em questão, ou seja, os Manuais. Para que fosse possível responder à nossa pergunta de pesquisa - como se constrói o *ethos* da empresa na interação com o funcionário, por meio dos Manuais de Integração foi necessário realizar uma série de processos analíticos, que tomaram como ponto de partida alguns conceitos, noções e categorias de análise do discurso. Inicialmente, encontramos a noção de *cenografia* (Maingueneau, 1997, 2002) e tudo o que a constitui: marcas de pessoa, topografia, cronografia, modalidades e, no caso de nosso estudo, consideramos também a negação.

Em primeiro lugar aparecem as *marcas de pessoa*, aquelas que nos ajudam a compreender de que forma o enunciador/empresa se apresenta nos Manuais e como ele apresenta os funcionários. Em segundo lugar, analisamos a *topografia e a cronografia*, pois segundo Maingueneau (1997,2002), “*um enunciado institui seus sentidos materializados em cenografias discursivas variadas, a partir da articulação do conjunto de referências construídas pelos enunciadores discursivos (um EU que se dirige a um TU: locução discursiva), pelas marcas que caracterizam um tempo (cronografia) e um lugar (topografia)*”. De acordo com o autor, são elas as que desenham os pontos de diferenciação/legitimação que inscrevem o enunciador sócio-discursivamente e que o instituem como realidade lingüística.

Em terceiro lugar, encontram-se sob análise as *modalidades*, tomando-se como base Cervoni (1989). Parte-se da hipótese de que os enunciados dos Manuais aparecem, por sua natureza prescritiva, permeados de modalidades, com uma forte tendência para o domínio das modalidades aléticas e deônticas como marcas de poder. Procuramos depreender como está construída a estrutura dos enunciados em questão, o que pode nos fornecer pistas de como o enunciador se apresenta nos referidos Manuais em relação ao seu co-enunciador, neste caso, os funcionários.

Por último, ainda dentro das categorias de análise que constituem a noção de cenografia, encontramos a negação, da maneira como foi discutida por Ducrot (1987). Partimos da constatação de que os Manuais apresentam inúmeros enunciados negativos e, com esta análise, temos como objetivo depreender a função por eles desempenhada na produção do sentido dos textos estudados que nos auxiliará na depreensão de traços do *ethos* dos interlocutores em questão (empresa/funcionário).

Ao término da análise das categorias que compõem a noção de cenografia, porém ainda dentro dos estudos da linguagem, procuramos depreender o *ethos* (Maingueneau, 1997, 2002) do enunciador/co-enunciador que foi construído discursivamente pelos Manuais, de forma a responder a questão de nossa pesquisa, apresentada no início deste capítulo.

Devido a esse estudo estar embasado na linha de pesquisa Linguagem e Trabalho³⁸, recorreremos a outras disciplinas, para melhor entender essa articulação, ou seja, linguagem e trabalho em contexto profissional. Para tanto, propomos inicialmente, dentro dos estudos do trabalho (ergonomia), discussões sobre a distância existente entre trabalho prescrito e o real da atividade, assim como as diferentes fontes de prescrições presentes no trabalho (Daniellou, 2002). Isso nos levou a aprofundar tais noções, desenvolvidas pela ergologia (Schwartz, 1998,2000), referente aos valores, usos de si por si e uso de si pelos outros, normas e renormalizações.

³⁸ - É importante ressaltar que a PUC-SP/LAEL trabalha com outras três linhas de pesquisa: A primeira, denominada Linguagem e Educação: ALTER - Análise de Linguagem, Trabalho Educacional e suas Relações que tem como objetivo investigar questões da/sobre a sala de aula, em uma perspectiva discursiva e sócio-histórica e/ou sociocultural, interação em sala de aula, análise e construção de materiais didáticos, análise e descrição de gêneros estabelecidos e utilizados em contextos educacionais e a formação contínua de professores. Esse grupo de pesquisadores integra-se justamente no esforço concentrado de atribuir uma interpretação unificada às práticas discursivas como espaço de construção de identidades em contexto escolar. O segundo, denominado Linguagem e Patologias de Linguagem, investiga a relação entre produção e percepção de fala, com base na Fonética Acústica e na Psicolinguística Experimental e, o terceiro e último, Linguagem, Tecnologia e Educação, tem como objetivo desenvolver pesquisas na interface da Linguística Aplicada e da Tecnologia, com especial atenção a processos e produtos aplicáveis e aplicados ao ensino e a aprendizagem de línguas mediados por recursos tecnológicos e/ou redes de comunicação, bem como à descrição de linguagem com base em corpora informatizados.

Entendendo a linguagem como constitutiva do trabalho (Boutet, 1993,1998) procuramos depreender suas diferentes manifestações que a situação de trabalho, em seu desenvolvimento, faz emergir.

Discutimos também, junto aos estudos do trabalho e da linguagem, as formas com as quais o discurso do poder se manifesta nos enunciados e o que essas manifestações significam para nosso estudo. Estas noções, pautadas nos estudos do trabalho e do poder, não seguirão uma ordem de aparecimento nas análises, uma vez que a convocaremos sempre que achar necessário. Seguindo nossa apresentação, daremos início as nossas análises.

4. 2. A Constituição da cenografia

A análise da cenografia tem como objetivo maior depreender o *ethos*. Para atingir esse objetivo, procedemos à análise das marcas de pessoa, de forma a explicitar as marcas de subjetividade que o sujeito enunciator³⁹ deixou nos Manuais para construir a si e ao *outro*; os diferentes papéis atribuídos aos interlocutores (enunciador/co-enunciador) e os vários discursos (interdiscurso) a que recorreu na sua elaboração. Iniciamos nossas análises destacando o papel das marcas de pessoa e, em seguida, das coordenadas temporais (cronografia) e espaciais (topografia), indispensáveis na constituição de uma “cenografia discursiva”, englobando nessa análise, a categoria da negação.

Após análise das categorias anteriormente mencionadas, que juntas compõem a cenografia discursiva, estaremos fechando nossas análises com a noção de *ethos*⁴⁰, noção fundamental para responder a nossa pergunta de pesquisa: como se constrói o *ethos* da empresa na interação com o funcionário, por meio dos Manuais de Integração.

³⁹ - Toda vez que mencionarmos a palavra “enunciador”, estaremos referindo-nos à empresa.

⁴⁰ - O *ethos* é a personalidade do enunciator que é revelada por meio da enunciação. Roland Barthes (*apud* Maingueneau, 2002:98) caracteriza o *ethos* como os traços de caráter que o orador deve mostrar ao auditório (pouco importa sua sinceridade) para causar boa impressão: são os ares que assume ao se apresentar. [...] O orador diz: eu sou isto, eu sou aquilo”. Roland Barthes (*apud* Maingueneau, 2002:98)

4. 2. 1. Identificação das marcas de pessoa

Nas análises das marcas de pessoa, as pessoas *nós* e *você* foram as que apareceram em maior número de ocorrências nos Manuais. Passemos, então, às análises, a fim de depreender em que situações e em que sentido elas ocorrem. Começamos a apresentação das marcas de pessoa, seguindo a ordem de maior ocorrência nos Manuais: (a) *você* (s); (b) *nós*; (c) *todo* (s) e (d) *ele* (s).

(a) as manifestações do “você”

(i) associada a um funcionário ideal, responsável.

- Ou seja, este procedimento representa **O QUE O HOTEL ESPERA DE VOCÊ** durante a execução de suas atividades⁴¹. – As dicas para agir assim é o que lhe apresentaremos a seguir. M2, p.5

- Vá de encontro ao hóspede e ofereça os seus serviços. Isto mostra solicitude e afasta a indiferença. M2, p.11

- Em presença de hóspedes, chefias e estranhos, não fique sentado. M2, p.7

Em nosso primeiro exemplo, a marca de pessoa *você* aparece associada a um funcionário ideal que se comportaria e executaria suas ações de acordo com o que lhe foi prescrito. Encontram-se sistemas enunciativos da mesma ordem das instruções de uso. Como procedimento, o enunciador utiliza-se da marca de pessoa *você* por inscrever mais facilmente o leitor no perfil do funcionário desejado pela empresa.

⁴¹ -Todos os fragmentos dos Manuais que serão utilizados para exemplos, estarão sendo apresentados exatamente como se encontram elencados nos Manuais, o que engloba letras maiúsculas, negritos, gramática e etc.

(ii) associada ao papel de “herói”

- Quando não puder atender todos os pedidos ao mesmo tempo fale com o hóspede... explique, peça para aguardar um momento, por favor, que em seguida será atendido. M2, p.12
- Quando o pedido tiver um item que é mais demorado, atenda os itens mais rápidos e solicite aos hóspedes para aguardar um pouco que você está providenciando o restante. M2, p.12

Neste caso, você aparece em trechos em que o funcionário deve exercer o papel de “herói”, ou seja, aquele funcionário que consegue resolver os problemas e os imprevistos que acontecem no desenvolvimento de suas atividades. Apesar desta pesquisa não ter como objeto de estudo analisar as atividades reais dos funcionários do hotel, as pistas lingüísticas presentes nos enunciados nos permitem inferir alguns comentários.

No exemplo “*atenda os itens mais rápidos*”, algumas observações se fazem necessárias e nos remetem aos estudos do trabalho em relação ao que diz Schwartz (2000) sobre “conflitos”, “debates de valores” e “usos de si por si” e “uso de si pelos outros” que se estabelecem nas relações funcionário/trabalho. Isso porque implica em o funcionário ter que escolher entre atender determinadas demandas (de um hóspede) ou obedecer outras (dos seus próprios valores, etc).

Embora os Manuais possuam características coercitivas, específicas de uma determinada empresa, estes Manuais, que têm como um de seus objetivos procurar abarcar as possíveis respostas às situações imprevistas, - o que implica em uma tentativa de apagamento da ação do sujeito – ao dizer para o funcionário “*explicar, pedir, falar*”, sem perceber, o próprio Manual está pedindo para que o sujeito se manifeste. Isso contraria a própria imagem que eles pretendem passar, ou seja, de que uma vez o funcionário, sujeito de sua ação, cumprindo fielmente os prescritos, nada sairá errado⁴².

⁴² Referimo-nos ao manual 1, p.13 que diz: Agora é fundamental saber o que você pode fazer para obter sempre o melhor resultado. Para isto, o nosso trabalho tem de ter QUALIDADE.

Essa contradição é reforçada, se pensarmos que, se para o autor dos Manuais, na função de prescritor, essas situações de conflitos não acontecessem no decorrer dessas atividades, não haveria a necessidade dessa ressalva constar nos Manuais. Schwartz (1998, 2000) nos mostra que toda situação de trabalho implica em fazer escolhas, tomar decisões e isso tudo o autor caracteriza como “debate de valores”.

Trata-se de uma situação na qual você terá que fazer escolhas entre atender os clientes, a empresa ou a uma necessidade pessoal. Outra questão que se infere, tem a ver com as diferentes manifestações da linguagem em situação de trabalho. O fragmento “*quando não puder atender*”... diz respeito ao atendimento de hóspedes no balcão da recepção do hotel, principalmente, no momento do fechamento da conta⁴³.

Nessa situação, os funcionários, mesmo sem perceber, fazem emergir diferentes manifestações da linguagem: (a) a técnica, (b) a cognitiva e (c) a social. A *linguagem técnica*, mais específica, é percebida se pensarmos, por exemplo, no diálogo que o funcionário da recepção tem com o hóspede no fechamento de sua conta. Normalmente, o recepcionista, para preencher o cheque ou as notas fiscais, precisa saber antecipadamente com o hóspede se a nota ou o cheque sairá em nome de pessoa física ou jurídica, o que implica em utilizar expressões técnicas da área fiscal como: saber o Cadastro Nacional Pessoa Jurídica (CNPJ), Inscrição Estadual (IE).

Implica também, no caso desta pesquisa em particular, em expor o funcionário a ter que transitar entre diferentes idiomas, tanto escrito como oral, uma vez que o hotel é freqüentado por hóspedes de diferentes nacionalidades. Como percebemos, essa função do recepcionista, no que diz respeito ao fechamento de contas do hóspede, irá acarretar, também, uma *linguagem cognitiva*, do conhecimento. Isso porque, além de o funcionário ter a tarefa de calcular impostos sobre serviços (ISS), conhecer o dinheiro do país do hóspede, fazer a conversão de valores, terá também que possuir o domínio da comunicação, saber explicar, orientar, instruir o hóspede quanto à forma mais lucrativa e possível de pagamento de seu débito com o hotel.

⁴³ - Por meio da experiência da pesquisadora, podemos afirmar que é quando acontecem as discussões provenientes da demora nos atendimentos – pois a diária dos hóspedes, vencem, geralmente, na mesma hora dos demais, causando tumulto na recepção.

Na negociação com o hóspede, entra em jogo, portanto, o *registro social da linguagem*, tendo como princípio primordial manter sempre o bom diálogo, o bom relacionamento com o hóspede, evitando todo e qualquer atrito.

Em relação aos estudos do trabalho, mais especificamente a ergonomia, no que tange às noções de trabalho prescrito, é possível perceber que, nas organizações, muitas vezes, o motivo pelo qual um trabalhador procede de uma determinada maneira e não de outra, pode ter sua origem na própria política da instituição ou na organização de um dispositivo particular definido por um grupo de profissionais.

Dessa forma, podemos deduzir que a maneira de executar determinada tarefa nessa empresa não é definida pelo trabalhador, mas que lhe é imposta pela organização. Nesse sentido, a mobilização da equipe dos colaboradores não é somente uma resposta a uma exigência administrativa, como por exemplo, trabalhar em equipe, mas, sobretudo, uma decisão tomada de maneira coletiva, de modo a propor uma resposta comum às prescrições. Nesta direção, as tarefas (normas para trabalhar) desenham a face da dimensão prescrita do trabalho nas organizações e se configuram como um pressuposto na qual se apóiam os modelos de gestão, sobretudo, de filiação taylor – fordista.

No enfoque da ergonomia, a tarefa é entendida como aquilo que está posto ao trabalhador ou o que se espera que ele faça. Com base na ergologia, diante ao exposto, acreditamos ser pertinente falarmos sobre a subjetividade no trabalho “*usos de si*” e tudo o que envolve a situação de trabalho definidos por Schwartz (1998:104) como “*dramatiques do uso de si*”⁴⁴ e o “*corpo si*”. Através da expressão “*quando*”, que remete a uma “possível” situação, é possível alegar que o trabalho nesta organização é tido como simples execução da norma prescrita. Concordamos com Schwartz, quando ele afirma que “os atos do trabalho não encontram o trabalhador como massa mole onde se inscreveria passivamente a memória dos atos a reproduzir” (Schwartz, 2000:41).

⁴⁴ *Dramatiques do uso de si* - situação em que o indivíduo tem de fazer escolhas, ou seja, arbitrar entre valores diferentes, e, às vezes, contraditórios. Uma *dramatique* é, portanto, o lugar de uma verdadeira micro-história, essencialmente inaparente, na qual cada um se vê na obrigação de se escolher orientar sua atividade de tal ou tal modo. (Schwartz, 1999).

Percebemos que a empresa, por meio de treinamentos e normas, busca moldar o funcionário ideal, tendo como orientação o pensamento taylorista de administrar. No que se refere ao indivíduo em seu ambiente de trabalho, sabemos que essa idealização de funcionário só acontece no plano da tarefa prescrita, pois na prática, o sujeito se vê constantemente obrigado a renormalizar essas prescrições diante de situações inusitadas que a atividade lhe impõe.

A fim de exemplificar o que acabamos de expor, consideremos o trabalho dos funcionários dessa empresa hoteleira: se sua tarefa se restringe a servir e atender os hóspedes, corremos o risco de ignorar os “diferentes usos de si” que estes fazem na execução de sua tarefa. Pensando no ramo hoteleiro, no qual os hóspedes vão para descansar, principalmente nos feriados, férias e finais de semana, percebemos que, para que esses possam desfrutar seu passeio sem preocupações aparentes, haverá sempre uma equipe de funcionários trabalhando para isso, ou seja, fazendo uso de si para:

- (a) primeiramente, satisfazer as necessidades do outro: (hóspede, empresa);
- (b) em benefício de si mesmo, no que se refere a manter seu emprego.

Além disso, não podemos esquecer que, esses funcionários possuem famílias que ficam esperando-os em casa para, só após o término de seu expediente laboral, comemorarem juntos, a passagem de datas comemorativas, como Natal, Ano Novo, Páscoa. Isso porque, primeiro trabalham para satisfazer as necessidades dos outros, para só então, após o expediente, satisfazerem as suas.

(iii) atribuindo responsabilidade ao funcionário

- Lembre-se que você vende a sua imagem e os seus serviços. Para se sair bem na sua tarefa, antecipe-se. M 2, p.11. - Você é indispensável à sua equipe. Assim sua ausência imprevista... M1, p14.
--

Neste último fragmento apresentado, o enunciador atribui ao funcionário a responsabilidade pelos seus atos, excluindo-se da culpa de algo não sair conforme o que foi proposto pelos Manuais.

(b) as várias manifestações do “nós”

(i) *Nós* = *eu* (empresa) + *você* (funcionário)

- Para se manter um serviço com **PADRÃO DE QUALIDADE** nós temos que nos antecipar às possíveis falhas. M2, p.9
- Devemos nos interessar e nos dedicar no cumprimento de nossos afazeres, cuidando dos mínimos detalhes, seja com relação á nós mesmos, ou seja, com relação as nossas tarefas. M2, p.6

Neste fragmento o *nós* aparece como parte da composição dos Manuais, na qual o enunciador visa inscrever o leitor no texto o tempo todo, incluindo-se no enunciado (*nós temos..*). Neste caso, trata-se de um *nós* inclusivo, no qual o *eu* do enunciador junta-se ao *você* do co-enunciador.

(ii) *Nós*: *eu* (empresa) ≠ *você* (funcionário)

- Esperamos que você o leia com bastante atenção e desejamos boa sorte. Queremos que você saiba que estamos muito satisfeitos em tê-lo conosco... M1, p.4
- Com o intuito de ajudá-lo, está reunido neste manual o que de mais importante influi no resultado do seu trabalho. Esperamos que ele possa ser um guia de suas atividades e atitudes como profissional. .. M1, p.4
- Dessa forma, listamos para você, as instalações que você deve conhecer. M1, p.6

Nesse outro exemplo, por meio do jogo *nós/você*, o enunciado delimita a instância do locutor discursivo em relação ao *você*, como um sujeito coletivo em que o emprego do *nós* designa não uma soma de indivíduos, mas um *eu* expandido para além da pessoa que enuncia (*esperamos que você; queremos que você*).

Como explica Maingueneau (2002:127), o *nós* não é efetivamente uma coleção do *eu*. A predominância do *eu*, na marca de pessoa *nós*, é muito forte podendo até, em certas condições, este plural passar por singular. Percebemos também a presença do *eu* não explícito atrelado ao *nós* da empresa. Neste caso, a marca de pessoa *nós* não aparece associado ao *você*, trata-se de um *nós* não inclusivo, como em “*listamos para você*”.

Podemos perceber, também, que o enunciador não fornece marcas explícitas de sua presença por meio da marca de pessoa *eu*, isto é, não se encontram unidades como *eu*, *me*, *meu* em que o enunciador se apresente como uma pessoa singular assumindo a situação de enunciação. Ao contrário, na maioria dos casos, aparece sob a forma da marca de pessoa *nós*, como em “*esperamos que você, listamos para você*”. O *nós*, neste caso, pode ser interpretado como um grupo de pessoas que juntas criaram as normas apresentadas nos Manuais ou que os publicaram.

(c) as manifestações de “*Todo(s)*”

(i) *Todos*: *você* (funcionário) + *nós* (empresa)

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Devemos nos interessar e nos dedicar no cumprimento de nossos afazeres... M2, p.6 - Vamos, então, prosseguir e conhecer outros ingredientes fundamentais para obtermos um serviço com PADRAÃO DE QUALIDADE. M2, p.9 - Até o momento, demos apenas o primeiro passo. Mas já fizemos sucesso. M2, p.8 |
|--|

Em alguns trechos dos Manuais, por meio da marca de pessoa “*todos*”, manifesta-se a somatória do *nós* (empresa) + *você* (funcionário) “*devemos*”, “*vamos*” e “*nossos*”, que serve para integrar um elemento externo ao *nós* da empresa. A presença de “*todo(s)*” e “*nosso(s)*” refere-se a objetos particulares que pertencem a enunciados em que o presente dos verbos oculta na realidade, uma prescrição e/ou uma obrigação.

(ii) *Todos*: *você* (funcionário) $\neq$ *nós* (empresa)

- Para obter este PADRÃO, Todos os funcionários devem estar envolvidos e cientes de seu procedimento. M2, p.4
- Todos os funcionários fazem uso de uniforme, definidos conforme o setor de trabalho. M1, p.10
- Todo funcionário que sair no horário de expediente, deverá apresentar na portaria a autorização de saída emitida e vistada pelo seu encarregado. M1, p.15

Nestes fragmentos, o co-enunciador aparece de uma forma mais genérica, por meio do pronome indefinido “*todo(s)*” como não pessoa, expresso pelo termo “funcionário”.

(d) as várias manifestações do “*Ele*”

(i) *Ele*: *ele* (hóspede) $\neq$ *você* (funcionário)

- O hóspede não gosta de esperar e de ser atendido pela metade. M2, p.12; -
- O hóspede espera que cada funcionário possa lhe atender sempre. M2, p.13; -
- Os hóspedes percebem facilmente o interesse com que são recebidos pela simples observação de seu procedimento. M2, p.7

No exemplo acima apresentado, o enunciado que se apresenta por meio da marca de pessoa *ele* (não pessoa), visa associar o tipo de enunciação ao produto. Em outras palavras, o enunciador/empresa, cujo corpo pode participar, encarna o consumidor ideal desse produto, ou seja, o próprio hóspede. Neste caso, podemos também depreender a marca de pessoa *ele* (o hóspede) como *todo (s)* - (*os hóspedes*) e vice-versa.

ii) *Ele*: *ele* (funcionário) $\neq$ *ele* (hóspede)

- ...quem caminha curvado demonstra cansaço. M2, p.7; -
 - Para os funcionários que fazem uso de veículos do hotel é obrigatório o cumprimento da legislação de trânsito, sendo de sua responsabilidade quaisquer ônus. M1, p.13

Nesse exemplo, a marca de pessoa *ele* refere-se ao funcionário e não ao hóspede. Ao dizer: “*para os funcionários*”, o enunciador (mesmo sem perceber), trata o funcionário como não pessoa, ou seja, há o movimento do funcionário ora ser tratado como *você* (*você vende; você é indispensável*), ora como *ele* (*para os funcionários*), o que implica uma situação de afastamento maior entre enunciador e co-enunciador.

A partir das reflexões acima, podemos interpretar as marcas de pessoa da seguinte forma:

(a) “*NÓS*” – o *nós* presente nos Manuais de duas maneiras: (a) como um *nós* inclusivo, no qual o enunciador visa inscrever o leitor no texto o tempo todo, incluindo-se no enunciado “*para manter... nós temos que nos antecipar*” e (b) como um sujeito coletivo, em que o emprego do *nós* designa não uma soma de indivíduos, mas um *eu* expandido para além da pessoa que enuncia “*esperamos, queremos que você*”, delimitando a instância discursiva do enunciador, transformando o plural (*nós*) em singular (*você*) “*listamos para você*”. Neste fragmento, o *nós* aparece como não inclusivo.

(b) “VOCÊ” - Por meio da marca de pessoa *você*, o enunciador estabelece com seu co-enunciador, uma relação de aproximação. Este *você*, ora aparece nos Manuais associado a um funcionário ideal, responsável, que se comportaria e executaria suas ações de acordo com o que lhe foi prescrito, como no exemplo “*o que o hotel espera de você*”; ora devendo exercer o papel de “herói”, ou seja, aquele funcionário que consegue resolver os problemas, os imprevistos que acontecem no desenvolvimento de suas atividades “*fale, explique, peça para aguardar...*”.

(c) “TODO(S)” e “ELE(S)” Por meio da marca de pessoa *todo(s)*, *ele(s)*, o co-enunciador/funcionário, é apresentado nos Manuais, de uma forma mais genérica “*todos os funcionários*” como não pessoa, ou seja, há o movimento do funcionário ora ser tratado como *você* (*você vende; você é indispensável*), ora como *ele(s)* (*para os funcionários*), o que implica uma situação de afastamento maior entre enunciador e co-enunciador. Em outros casos, por meio da não pessoa *ele*, o enunciador encarna o próprio hóspede, com o objetivo de mostrar o que o hóspede espera de cada funcionário em relação ao atendimento “*o(s) hóspede(s) espera; não gosta; percebem*”.

A partir de exemplos que foram apresentados, chegamos à conclusão de que, quando o enunciador/empresa interpela diretamente o funcionário, por meio da marca de pessoa *você* – “*você vende a sua imagem; você é indispensável*”, o que notamos é uma espécie de promoção, ou seja, uma espécie de oportunidade para o funcionário mostrar suas qualidades. O enunciador/empresa abre um espaço para o funcionário se promover e, conseqüentemente, atingir um resultado positivo para a empresa.

Neste caso, o enunciador apresenta um discurso no qual a interpelação direta funciona como um mecanismo que pretende promover engajamento, por parte dos funcionários. Já nos exemplos em que o enunciador não interpela diretamente o funcionário, referindo-se a *ele* de uma forma mais genérica, como “*todos os funcionários*” ou “*quem caminha*”, acontece à coerção.

Em outras palavras, a interpelação não fica direta, mas sim diluída nos enunciados, ou seja, há um “jogo” de desvelamento e ocultamento utilizado para evidenciar ou ocultar o jogo de poder presente nos Manuais, que marca e define o *status* que enunciador e co-enunciador ocupam na empresa e que nos fornece pistas para responder a nossa pergunta de pesquisa.

Recuperando as análises das marcas de pessoa, percebemos que os Manuais se dirigem ao co-enunciador por meio das marcas de pessoa *você, todos, ele e nós*. Já a presença do enunciador nos Manuais é manifestada, por meio das marcas de pessoa, *todos, nós e ele (o hóspede)*.

4. 2. 2. Locução discursiva

Para caracterizar a locução discursiva da referida cena entre enunciador e co-enunciador, no que concerne ao *co-enunciador/ funcionário*, por meio da marca de pessoa *você*, assistimos à valorização de noções como as de *equipe, eficiência*, as quais remetem à idéia de *comprometimento e envolvimento na execução de suas tarefas*; da mesma forma, valorizam-se as noções de *disciplina, ética profissional e dedicação ao trabalho*.

Quanto ao *co-enunciador/empresa*, por meio da marca de pessoa *nós* destacou-se a valorização das noções de *“fidelização”* tanto por parte do funcionário, no que tange ao fiel cumprimento das normas explanadas, como também, trabalhar a fidelização de seus clientes/hóspedes, por meio da boa qualidade na prestação de seus serviços, o que remete a idéia de empresa sempre preocupada em valorizar, oferecer o melhor de seus serviços a seus clientes.

Para finalizar esta discussão, podemos apontar o fato de novas situações de trabalho *com e para* o cliente desencadearem relações interativas mais exigentes que nem sempre correspondem a acréscimos de reconhecimento salarial e simbólico, traduzindo, antes, uma estandardização de tarefas que visam à redução de custos e ganhos de produtividade.

Vejamos, nesse quadro⁴⁵ abaixo, por meio de que marcas de pessoa é estabelecida a locução discursiva entre enunciador e co-enunciador.

⁴⁵ - Todos os quadros que forem apresentados nas análises, contêm fragmentos retirados dos Manuais 01e 02.

Quadro 03 – Locução Discursiva

	Fragmentos retirados dos Manuais
Enunciador (empresa)	Todos – Todos os funcionários devem estar envolvidos e cientes de seu procedimento. M2, p.4; Nós (eu+você) – (o hóspede) é a figura mais importante do hotel e a quem devemos apresentar sempre o melhor de nosso serviço. M2, p.3. Nós (empresa) – Queremos que você saiba que estamos muito satisfeitos em tê-lo conosco nesta jornada. M1, p.4 Ele(s) – É recebendo um serviço com PADRÃO DE QUALIDADE que o nosso HÓSPEDE vai sentir-se satisfeito e retornar. M2, p.4
Co-enunciador (funcionário)	Você(s) – Você é indispensável a sua equipe. M1, p.14; Nós – (você+empresa) – <i>Devemos nos</i> interessar e <i>nos</i> dedicar no cumprimento de nossos afazeres, M2, p.4; Todo(s) – Todos os funcionários fazem uso de uniforme. M1, p.10 Ele(s) – O funcionário deve manter-se desinteressado pelas conversas de hóspedes. M2

Embora tenhamos depreendido que, muitas vezes, o enunciador apresenta-se incluso ao *nós* de funcionários, o exemplo acima, deixa claro que esse enunciador que ora separa, ora se aproxima de seu co-enunciador, mais separa do que junta, pois, se por um lado, ao dizer *todos* o enunciador se inclui no enunciado, por outro, mostra como o enunciador traz seu co-enunciador para participar dessa interação.

Quando o enunciador trata diretamente com o funcionário por meio do *você*, cria uma aproximação de interação face a face com seu co-enunciador (*lembre-se que você*), já quando o trata como não pessoa (*todo funcionário, o funcionário*), esse co-enunciador vira um objeto da fala e não um direcionamento da fala, o que cria uma situação de afastamento. Há então, uma instabilidade, uma interação instável, na qual se delineia um perfil de interação em que o enunciador ora fornece direito do co-enunciador conversar direto com o enunciador; ora esse direito é retirado e o *você* vira assunto.

4. 2. 3. Topografia e Cronografia no espaço discursivo dos Manuais

Para ilustrar a noção de cronografia⁴⁶ e topografia⁴⁷, é importante salientar que, para Maingueneau, o fator tempo presente em um enunciado é único daquela instância discursiva, não podendo ser transposto para designar, de forma idêntica, outros textos. Assim, a enunciação e seus elementos constitutivos – *locução, cronografia e topografia* não é uma cena ilusória onde seriam ditos conteúdos elaborados em outro lugar, mas um dispositivo constitutivo da construção do sentido e dos sujeitos que aí se reconhecem. (Maingueneau, 1997:42). Neste trabalho, não tratamos as noções de cronografia e topografia separadamente, uma vez que há um imbricamento entre ambas.

Quando se trata do enunciador/empresa, percebemos que há uma separação, já quando se trata do co-enunciador/funcionário, tempo e espaço aparecem misturados, o que nos permite depreender que há uma constituição de *ethos* diferente para cada um, conforme mostra os exemplos logo a seguir:

(i) – Topografia

Quadro 04 – Topografia

Hóspede	- (o hóspede) é a figura mais importante do hotel e a quem devemos apresentar sempre o melhor de nosso serviço. M2, p.3; - O hotel dispõe de amplas instalações: conjunto aquático e poliesportivo; chalés; jantares dançantes; etc. M1, p.5.
Funcionário	- Como dissemos, nossa tarefa é árdua e desafiadora. M2, p.14; - O trânsito de funcionários e acesso a áreas que não pertencem ao seu setor de trabalho deve ser justificado... M1, p.15. - O vestiário é aberto somente nos horários de troca de turno e intervalo de refeições. Seu acesso é controlado. M1, p.9

⁴⁶ - Cronografia - Processo pelo qual o discurso constrói uma representação de sua própria situação de enunciação, instaurando um determinado perfil de interlocução discursiva (enunciador e co-enunciador), assim como a cronografia e a topografia nela envolvidas” (Maingueneau, 1997).

⁴⁷ - A topografia (espaço), neste contexto, não se refere, exatamente, aos lugares onde os sujeitos interagem, mas encarrega-se de delimitar o território desses sujeitos, a posição que devem e podem ocupar, na instância do discurso.

Conforme verificamos, no que concerne à *topografia discursiva* (*espaço*), verifica-se que a empresa é apresentada ao hóspede como espaço seguro, estável, em outras palavras, “um paraíso”, no qual todos os trabalhadores encontram-se envolvidos para oferecer-lhe o melhor no que se refere ao atendimento ao hóspede. Desse modo, o hóspede, neste contexto, ocupa um *status* privilegiado. Já para o funcionário, o hotel configura-se como um lugar de trabalho árduo, no qual o fator tempo conduz o ritmo de seu trabalho, o tempo todo. O funcionário tem espaço limitado dentro das dependências do hotel. Somente podem circular em áreas que dizem respeito ao seu trabalho.

(ii) – Cronografia

Quadro 05 – Cronografia

Hóspede	- O hóspede é a figura mais importante do hotel... é por causa dele que o hotel existe e a quem devemos à oportunidade de poder construir uma carreira profissional nesta Empresa. M2, p.3; - O hóspede não gosta de esperar e de ser atendimento pela metade, M2, p.12; - o hotel foi fundado em... 1976. M1 p.4
Funcionário	- O Hotel funciona pelo período de 24 horas por dia, sem interrupção. M1, p.6; - O hóspede não gosta de esperar.. M2, p.12 - Para atender todos os períodos o Hotel atua com três turnos de funcionários. M2, p.6; - Eventualmente, em alta temporada ou determinados eventos... (os funcionários) cumprem um horário diferenciado, intercalando a sua jornada de trabalho. M1, p.8; - Como dissemos, nossa tarefa é árdua e desafiadora. M2, p.8.

No plano da cronografia, a empresa é apresentada para o hóspede como “protótipo da modernidade e planejamento do tempo e lugar de despreocupação”, onde o dia tem 24 horas de lazer. Já para o funcionário, isso se reverte em “24 horas de trabalho”. Os funcionários trabalham em turnos alternados, pois o hotel não pára, ou seja, o tempo de trabalho (funcionários) e lazer (hóspedes) se cruzam e se fundem.

Considerando os Manuais em seu todo, é possível afirmar que a *cena englobante* que corresponde ao tipo de discurso presente nos Manuais, pertence ao discurso empresarial, pautado na qualidade de serviços prestados, uma vez que se trata de orientar o funcionário para um trabalho com padrão de qualidade. A partir das análises feitas até o momento com as marcas de pessoa, foi possível depreender que as marcas de pessoa *você*, referem-se ao funcionário.

A noção de cenografia discursiva presente nos Manuais, implica a atribuição mútua de papéis entre enunciador e co-enunciador dentro das coordenadas espaço-temporais constituídas *no* e *pelo* discurso que permitem apreender como o discurso explicita, ao mesmo tempo em que constitui os diferentes lugares dos interlocutores e a cena que essa relação constrói nos Manuais. Neste sentido, o enunciador, assim como o co-enunciador, não é somente o representante da instituição, uma vez que ao longo dos enunciados, vão lhe sendo atribuídos outros papéis.

Para exemplificar essa afirmação, vejamos os quadros abaixo:

(a) Atribuição múltipla de papéis atribuídos ao(s) funcionário(s)

Quadro 06 – Diferentes papéis atribuídos ao co-enunciador/funcionário

Papéis	Fragmentos retirados dos Manuais
<i>Apaziguador e negociador</i>	- Dar atenção a alguém que reclama é o primeiro passo para apaziguar e resolver o problema. M 2, p.14; - Para lidar com as reclamações... ouça, ouça e ouça o cliente. M2, p.14
<i>Informante</i>	- O Hóspede espera que cada funcionário possa lhe atender sempre, principalmente quando o hóspede deseja uma informação ou orientação (localização de setores). M 2, p.13
<i>Visionário</i>	- É necessário também que você se previna dos problemas em vez de deixar acontecer para depois corrigir... M2, p.14 - Para se sair bem na sua tarefa antecipe-se. M2, p.11
<i>Conferente</i>	- Confira os documentos do setor, veja se não falta complementos e assinaturas... M2, p.10; - Confira as chaves de portas e armários. M2, p.10

(iii) A atribuição múltipla de papéis também é percebida em relação ao enunciador/empresa.

Quadro 07 – Diferentes papéis atribuídos ao enunciador/empresa

Papéis do enunciador	Fragmentos extraídos dos Manuais 01 e 02
<i>visionário</i> , que consegue enxergar problemas que poderão ocorrer no desenvolvimento das tarefas	- Além de tomar medidas preventivas, você deve também estar atento no momento da sua execução de suas atividades, pois é neste momento que o hóspede percebe as falhas e reclama. M2, p.11 - Procure atender primeiro as crianças, elas são impacientes... M2, p.12
<i>especialista</i> que detém experiência e conhecimentos diferenciados	- é indelicado ficar olhando as horas quando em serviço; M2, p.5. - Um procedimento diferente é passível de penalização... em Lei Trabalhista. M1, p.10
<i>pessoa capaz de sugerir receitas</i> para sanar os problemas devido a sua experiência e apontar defeitos;	- uma reclamação nunca é boa para o funcionário e para a empresa e, portanto, deve servir de exemplo para não ser repetido. M2, p.15 - Uma informação nunca é boa para o funcionário e para a empresa e, portanto, deve servir de exemplo para não ser repetido. M2, p.15
<i>Coordenador</i> do trabalho	- Uma camareira vai trocar a roupa de um chalé. Confira se a roupa limpa não está rasgada ou estragada. M2, p.12 -Ao atender o telefone, diga seu nome e o setor, pergunte sempre..., anote possíveis recados, não deixe o interlocutor... M2, p.7
<i>Mãe</i> que aconselha, educa o filho	- não soltar fumaça de cigarro em direção do rosto de alguém; evitar gestos indiscretos mastigar palito ou chiclete, coçar partes do corpo, espirrar sem proteger o nariz. M2, p.6

4. 2. 4. Constituição da interdiscursividade

Nos enunciados que compõem os Manuais, percebemos a presença de vários discursos que se cruzam constituindo o *interdiscurso*, já que os Manuais abordam vários temas como, por exemplo, comportamento, aparência pessoal, de que forma lidar com as reclamações dos hóspedes, qualidade no trabalho, localização dos diversos setores do hotel, etc. fazendo emergir diferentes discursos, a saber:

(i) Discurso da fidelização

- Lembre-se que você não poderá alegar ignorância das normas aqui estabelecidas, pois o protocolo que você assinou atestando o recebimento das mesmas faz parte da sua ficha funcional⁴⁸. M1, p.16.
- É recebendo um serviço com PADRÃO DE QUALIDADE que o nosso HÓSPEDE vai sentir-se satisfeito e retornar, tornando-se um cliente permanente. M2, p.4

Percebemos dois movimentos que remetem à maneira como o tema fidelização é trabalhado: em relação ao hóspede e em relação ao funcionário. Em relação à fidelização do hóspede, o texto é concebido de maneira que o produto a ser oferecido (prestação de serviços com qualidade) possa encontrar seu espaço e diferencial.

Em relação ao funcionário, o compromisso com a fidelização torna-se oficial, a partir do momento em que o empregado assina o protocolo no qual compromete-se a cumprir as normas elencadas nos Manuais, no desenvolvimento de suas atividades. Este protocolo de comprometimento é assinado, após o término do treinamento, no qual é feita a leitura dos dois Manuais.

⁴⁸ - Ver anexo 06, p.152 – Ficha Funcional.

(ii) *Discurso Empresarial*

- No intuito de ajudá-lo, está reunido neste manual o que de mais importante influi no resultado do seu trabalho; esperamos que ele possa ser o guia de suas atividades e atitudes como profissional integrante desta empresa. M1, p. 4
- Atitudes e posturas relaxadas não são permitidas em nenhuma dependência do hotel. M1, p.14

Encontramos também, nos Manuais, marcas caracterizadas pelo discurso empresarial como formas para trabalhar a fidelização de clientes como: agregar valor ao produto para atrair o cliente; estudar seus clientes, fidelidade do produto ou serviço a tudo aquilo que se prega ou se propõe no ato da venda e cliente bem atendido volta sempre.

Percebemos que os discursos dos Manuais são constituídos por uma possível tentativa de fornecer exemplos do que é considerado pela empresa como um funcionário bem educado, quais as atitudes não permitidas no hotel no que tange a má educação, desenhando assim, um funcionário ideal, despojado de qualquer postura que cause má impressão ao hóspede. Este item trabalha o marketing pessoal do funcionário, incentivando-o, também, a trabalhar a sua imagem.

(iii) *Discurso da Qualidade*

- Nosso trabalho tem que ter padrão de qualidade. Para isso... M1, p.13
- O que é **PADRÃO DE QUALIDADE**? É fazer nossa atividade com o menor número de falhas possíveis e sempre da mesma forma. ...Mas, para obtermos um serviço com **PADRÃO DE QUALIDADE**, nossa tarefa deve ser árdua e permanente. M2, p.6

Baseado nos discursos dos Manuais, ter uma boa qualidade nos serviços prestados requer: (a) capacitação, participação e comprometimento dos empregados com o futuro da empresa; (b) cumprir com excelência a finalidade para qual a empresa foi criada; (c) fazer certo sempre; (d) busca permanente da perfeição e (e) satisfação total do cliente.

(iv) Discurso do Treinamento

- A primeira etapa é a estamos iniciando – **Treinamento de Integração no hotel...** Portanto, se alguma orientação não lhe ficar absolutamente clara, não fique com dúvidas. M1, p.07.

- Os primeiros noventa dias (de experiência). M1, p.6

- Estes dois Manuais, além de orientá-lo como agir dentro do Hotel, são determinantes na avaliação do funcionário... Lembre-se que você não poderá alegar ignorância das normas aqui estabelecidas, pois o protocolo que você assinou atestando o recebimento das mesmas faz parte de sua ficha funcional. M1, p.16

Este discurso permeia os dois Manuais, esclarecendo os diversos procedimentos relacionados ao comportamento no ambiente de trabalho, como proceder às responsabilidades de cada funcionário, crescer profissionalmente no hotel e, também, informa algumas ações ou atitudes não permitidas no hotel. Podemos observar este funcionamento discursivo, em discursos como o da qualidade na prestação de serviços oferecidos aos hóspedes, que circulam em revistas da área especializadas no atendimento ao cliente, como as publicações do SEBRAE e SENAC.

Estas vozes estão na dimensão do interdiscurso que regula e desestabiliza, ao mesmo tempo, as fronteiras da formação discursiva a que o locutor está filiado, uma vez que, embora o enunciador tenha como ponto de partida um discurso voltado para o treinamento de funcionários, ele busca informações retiradas de outros discursos, como irá mostrar o próximo quadro.

Além disso, o fragmento que se refere à ficha funcional (de avaliação) de cada funcionário nos mostra que por meio do acesso que cada encarregado do setor tem dos prontuários de cada funcionário, no qual está presente o histórico de suas ações quanto à disciplina, pontualidade, assiduidade, advertências, suspensões etc, irá constituir um saber maior sobre o colaborador, determinando a maneira pela qual o funcionário passará a ser visto pelas chefias e, conseqüentemente, pela organização.

Esta acumulação documentária confere “poder à escrita” que, juntamente ao “saber de como esse funcionário se comporta em relação à organização e a realização das tarefas”, sobreporá relações de saber e poder, tornando o indivíduo objeto de uma disciplina, pois “[...] tal como pode ser descrito, mensurado [...] é também o indivíduo que tem que ser treinado ou retreinado, normalizado” (Foucault, 1997:159). O controle das ações dos funcionários é um dos aspectos presentes no cotidiano das Instituições.

Quadro 8 – Diferentes discursos presentes nos Manuais

Discursos	Fragmentos retirados dos Manuais
<i>Taylorista</i>	- No caso de reclamação, não prometa uma solução ao hóspede que não é da sua alçada,... em seguida, comunique o fato ao seu chefe imediatamente, sem omitir informações, e aguarde instruções. M2, p14. - Lembre-se, sempre terá alguém o observando. M2, p.14
<i>Setor de Pessoal (DP)</i>	- Cartão de ponto só pode ser marcado pelo próprio funcionário. M1, p.10 - Todo funcionário que se desligar da empresa deverá realizar o exame médico de saída e uma entrevista. M1, p.12
<i>Leis Trabalhistas</i>	- (marcação do cartão de ponto) – um procedimento diferente deste é passível de penalização prevista em Lei Trabalhista. M1, p.10 - é obrigatório o cumprimento da legislação de trânsito; M1, p.13
<i>Discurso do Poder</i>	- A hierarquia funcional deve ser observada. M1, p.14. – - Os funcionários não têm autonomia para trocarem suas folgas sem a devida autorização; M1, p.11.

No discurso Taylorista, o enunciado *“lembre-se, sempre terá alguém o observando”*, nos remetem às técnicas de fabricação do poder que Foucault (1997) analisa, uma vez que se refere ao tema *“espaços limitados, definidos”*. A delimitação dos espaços favorece o controle de duas maneiras principais: (a) a fácil localização dos funcionários e (b) a possibilidade de vigilância constante. Esse funcionamento da técnica do poder propicia a empresa vigilância constante, de forma automática e anônima, maximizando a vigilância e dando um poder maior ao conceitor dos Manuais e as chefias.

Mais notável é perceber que, dessa forma, não há a necessidade do vigia; o importante é que todos se sintam vigiados. O que observamos é que, nesta empresa, a vigilância deve ser exaustiva, ilimitada, permanente e indiscreta. Ela precisa, sobretudo, ser percebida desta forma pelos sujeitos vigiados *“Lembre-se, sempre terá alguém o observando”*.

4. 2. 5. As Modalidades

O estudo das modalidades, a partir de Cervoni (1989), faz-se necessário uma vez que percebe-se nos enunciados dos Manuais, uma forte tendência para o domínio das modalidades aléticas e deônticas como marcas de poder explícitas. Neste sentido, sua análise nos permitirá depreender como está construída a estrutura dos enunciados em questão, de forma a revelar como o enunciador/empresa se apresenta ao seu co-enunciador/funcionário. A modalidade epistêmica também apareceu em nosso objeto de estudo, no entanto, de forma insignificante e, por esta razão, não fará parte de nossa discussão no decorrer destas análises.

Passemos pois, à análise das modalidades, destacando os valores em jogo nas relações contratuais entre enunciador e co-enunciador, o que nos permitirá depreender a forma como vai se configurando o *ethos* do enunciador e do co-enunciador, respondendo a nossa pergunta de pesquisa: como se constrói o *ethos* da empresa na interação com o funcionário, por meio dos Manuais de Integração. Devido a grande incidência, iniciaremos nossas análises pelas modalidades aléticas e, em seguida, passaremos as análises das modalidades deônticas.

(a) – Modalidades aléticas

A estrutura do texto dos Manuais, gira em torno do uso do que chamamos de modalidades aléticas. O efeito deste uso é o de não permitir a existência de um espaço de ordem polêmica. Nesta direção, o discurso da empresa adquire valor autoritário e sua imagem é de detentora do poder, da verdade.

Normalmente, as modalidades aléticas apareceram associadas às modalidades deônticas, uma vez que se misturam no desenvolver dos enunciados, causando um efeito de discurso autoritário, seguro, na ordem do permissível (*não são permitidas*), do dever (*não deve*), do proibido (*são reservados exclusivamente*), afirmando (*é considerado*) ou negando (*não gosta*) algo categoricamente.

Quadro 09 – Modalidades Aléticas

Ordem do (a)	Fragmentos retirados dos Manuais
<i>Permissível</i>	- Atitudes e posturas relaxadas não são permitidas em nenhuma dependência do hotel... M1, p.14
<i>Proibição</i>	- Na pousada, os jornais são reservados exclusivamente aos hóspedes. M1, p.14
<i>Regras</i>	- O uso de uniforme é obrigatório. Dormir durante o serviço é considerado falta gravíssima. M2, 14. - Eventualmente, em alta temporada ou determinados eventos, alguns funcionários... cumprem um horário de trabalho diferenciado, intercalando a sua jornada de trabalho. M1, p.8
<i>Relações sociais</i>	- São seus clientes todos aqueles... a gerência, a chefia, os colegas de serviço... M2, p.14. - O funcionário deve manter-se desinteressado pelas conversas de hóspedes ou chefias.... M2, p.8
<i>Hierarquia</i>	- O hóspede é a pessoa mais importante do hotel. M2, p.3. - A hierarquia funcional deve ser observada. M1, p.14
<i>Tempo</i>	- O hóspede não gosta de esperar... M2, p.12. - Dirija-se a seguir ao local de trabalho, a tempo de cruzar com o funcionário que está de saída. E pergunte: M2, p.9

A maioria dos enunciados aléticos, aparece com o sentido deôntico, ou seja, na forma de ordem, proibição. Essa apresentação das modalidades aléticas, até o momento, nos faz pensar nas várias manifestações do poder estudadas por Foucault (1997), que compõe nosso estudo.

Com o intuito das "técnicas de fabricar o poder" ficarem mais visíveis e, com base nos enunciados mencionados anteriormente, a apresentação que segue, será composta por seis itens, cada qual, dizendo respeito a um tipo de manifestação do poder: (i) uso obrigatório do uniforme no ambiente de trabalho; (ii) respeito à hierarquia; (iii) estruturação das relações sociais no ambiente de trabalho; (iv) trabalhar os valores da empresa com os novos funcionários; (v) controle do tempo e (vi) normas e punições.

(i) Uso obrigatório do uniforme no ambiente de trabalho

Por intermédio do uso do uniforme, acontece a distribuição das pessoas no espaço, colocando seus corpos em um espaço individualizado, classificatório e combinatório. Essa técnica estabelece relações de poder entre hóspedes, funcionários e chefias, como também entre os próprios funcionários, evidenciando qual a importância de cada um para a empresa. *“o uso do uniforme é obrigatório”*.

(ii) Respeito à hierarquia

As relações de hierarquia permeiam os Manuais, colocando os funcionários na posição de sujeitos passivos. De acordo com Foucault (1997) vemos que, em toda e qualquer sociedade, o corpo está submetido à relações de poder, que lhe impõe limitações, obrigações ou proibições. O corpo, neste sentido passou a ser, de forma mais clara, objeto e alvo do poder. Isto se dá por meio de uma técnica que gera a sua docilidade. *“A hierarquia funcional deve ser observada”*.

(iii) Estruturação das relações sociais no ambiente de trabalho

Considerando que o poder não é algo que se detém ou se possui, ou seja, sendo rigoroso, o poder em si não existe, percebe-se que o que há são práticas ou relações de poder. As normas presentes nos Manuais estipulam como deve ser a relação entre os protagonistas do trabalho.

Isso significa dizer que o poder funciona como uma máquina social que está disseminada por todo o corpo e estrutura da sociedade. – “*São seus clientes todos aqueles... a gerência, a chefia, os colegas de serviço*”.

(iv) *Trabalhar os valores da empresa com os novos funcionários*

Os Manuais enunciam no intuito de agregar novos valores culturais aos funcionários, de forma que a imagem desses transcenda a sua própria, refletindo a imagem da organização. Funciona como uma espécie de personificação, de propaganda, na qual a imagem do funcionário fala pela organização. Neste sentido, vemos que, para fixar uma imagem, as organizações fazem do poder uma “arma” para o controle organizacional, por meio da manipulação das crenças das pessoas e pela imposição de culturas organizacionais fortes “*rir é diferente de sorrir*”.

O que se pretende com isso é controlar a forma que os funcionários e clientes vêem ou devem ver a realidade organizacional. Entra aqui o que Daniellou (2002), chama de *prescrição dos valores*, que implica no conflito com os debates de valores, pois todo trabalhador é portador de suas próprias fontes de valores que foram construídas ao longo de sua vida, que irão lhe permitir tomar certas atitudes ou decisões em relação ao outro, em uma situação de interação.

(v) *Controle do tempo*

O controle do tempo estabelece uma sujeição do corpo ao tempo para se produzir, com o máximo de rapidez e eficácia, procurando valorizar/economizar o tempo. O que interessa é o desenvolvimento da ação de forma eficaz. “*Dirija-se a seguir ao local de trabalho, a tempo de cruzar com o funcionário que está de saída. **E pergunte***”.

(vi) *Normas/punições*

Outro tipo de manifestação de poder é a punição. O uso do recurso da “pena” revela a opção formal escolhida pela organização para desenvolver a disciplina, a formação ética e moral, para, assim, adaptar o funcionário ao trabalho. “*Dormir durante o serviço é considerado falta gravíssima*”. A punição, neste contexto, é vista como um ingrediente intimamente articulado às tarefas.

Embora alguns fragmentos do quadro abaixo, não pertençam às modalidades aléticas, consideramos importante citá-las neste momento, já que estamos tratando do item “disciplina”, evidenciado por meio das normas e punições.

Quadro 10 – Normas x Punições

Normas	Punições
Bebidas alcoólicas.	- Lembre-se ⁴⁹ que o consumo das mesmas é motivo de demissão. M2, p.6
Leia e releia os Manuais	- Pois um comportamento contrário a estas normas implicará em penalidades que poderão variar de advertência escrita à demissão. M1, p.16
Cuidados com ferramentas de trabalho	-... obrigando-se a indenizar o hotel em caso de dano físico, quebra por uso indevido ou perda. M1, p.13
Cuidado nos ambientes de descanso dos funcionários	- Qualquer dano que ocorrer nessas áreas será de responsabilidade dos usuários... não se identificando o responsável, o valor será dividido entre todos os funcionários usuários da área em questão. M1, p.11

É importante chamar a atenção para o fato de que a concepção do trabalho prescrito surge fortemente associada aos procedimentos administrativos de punição, que aparecem detalhadamente explicitados nos documentos analisados. No quadro apresentado, buscou-se evidenciar essa importante característica das normas, o que contribui para compreender a concepção formal da empresa, que é a de *treinar os funcionários para a execução de tarefas*.

⁴⁹ - Interessante registrar que os enunciados das normas são, em alguns casos, acompanhados de “Lembretes” com teores de ameaça (grifos nossos) como: “Lembre”-se que cada pessoa tem seu limite e que você não tem liberdade para ultrapassá-lo; Lembre-se: Não force uma situação que desagrade ao hóspede; fale somente o necessário; Lembre-se que você não poderá alegar ignorância das normas aqui estabelecidas; Lembre-se que **você vende a sua imagem e os seus serviços**;... etc. Esses “lembretes” funcionam como uma espécie de “código de conduta” para os funcionários.

Sendo assim, normas, disciplina e punições se configuram, neste contexto, como a essência do poder disciplinar, por meio da normalização, ou seja, fazer com que as pessoas fiquem de acordo com uma norma pré-concebida. Caso elas não sigam ou atinjam a norma, recebem a *sanção normalizadora*, a *punição*⁵⁰, que são características fundamentais de todo dispositivo disciplinar.

Nos fragmentos que apresentamos anteriormente, além de depreender as diferentes técnicas de fabricação do poder (Foucault, 1997), pudemos perceber também, as diferentes fontes de prescrições que, segundo Daniellou (2002), encontramos no trabalho: as *“biológicas”* e aquela que aparece ao lado das ascendentes e descendentes, a da *“maneira de pensar”*, que é trabalhado por meio de “conceituar”.

Em relação às *biológicas*, podemos citar a parte do manual que diz respeito à escala de horário durante o período de alta temporada (ordem das regras). Neste período, devido ao número elevado de hóspedes e a escassez de funcionários, estes se vêem obrigados a trabalhar em turnos alternados, chegando a intercalar um turno com o outro. Nesse caso, diante da experiência da pesquisadora como funcionária do setor de Departamento Pessoal durante treze anos, podemos afirmar que muitos desses funcionários, chegam a trabalhar mais de vinte horas ininterruptas, o que desencadeia problemas de saúde e mau rendimento dos funcionários, o que implica em conflitos entre as “leis do corpo” e as leis oficiais.

No caso das prescrições da *maneira de pensar*, ao dizer, *“rir é diferente de sorrir”*, o enunciado ao conceituar, deixa implícito que não é permitido dar gargalhadas em ambiente profissional, a fim de manter uma postura discreta. Percebemos que, conceituar é uma forma que o enunciador/empresa encontra para prescrever, uma vez que as palavras e os conceitos que são possíveis utilizar em uma empresa, em certo momento, constituem também uma injunção sobre as formas de pensamento.

⁵⁰ - A empresa que pesquisamos adota o sistema CLT (Consolidação das Leis trabalhistas), o que significa, via leis trabalhistas, possuir poder para aplicar a “suspensão” ao funcionário “indisciplinado”. A suspensão procede da seguinte forma: O funcionário assina o documento no DP no qual diz estar ciente da pena que está recebendo, bem como seu motivo. Esses dias em que o funcionário está suspenso, ele fica em casa. Para cada dia de suspensão, o funcionário perde o domingo da semana e mais o feriado referente àquela semana (se houver). O funcionário trabalha o domingo e feriado, porém não recebe. Esta suspensão fica arquivada na documentação do funcionário, e é utilizada para cálculo de férias e abono salarial.

Após a apresentação das modalidades aléticas, passamos as modalidades deônticas, mostrando de que forma e em que sentido elas aparecem nos Manuais.

(a) - Modalidades deônticas

As modalidades deônticas foram analisadas de duas maneiras: A primeira, em que elas aparecem indicando formas de *ser, fazer, andar, dizer, agir, olhar e estar* no trabalho e, a segunda e última, em que aparecem sob a *forma imperativa*.

b. 1. As modalidades deônticas aparecem indicando formas de: (i) *ser*, (ii) *fazer*, (iii) *andar*, (iv) *dizer*, (v) *agir*, (vi) *olhar* e (vii) *estar* no trabalho.

Os enunciados presentes nos Manuais, aparecem relacionados com a atividade destes funcionários, coordenando-os e orientando-os quanto às regras de procedência diante de possíveis situações que ocorrem e/ou poderão ocorrer no desenvolvimento do trabalho:

(i) Formas de *ser* no trabalho

- O funcionário deve manter-se desinteressado pelas conversas de hóspedes ou chefias... M2, p.8.
- Ser atencioso não significa dar atenção a assuntos que atrapalhem sua rotina. M2, p.7
- Você deve ter sempre uma atitude amistosa, porém não deve estender-se além do necessário a ponto de deixar outros hóspedes esperando. M2, p.7
- Não adianta exagerar-se em atenção a um hóspede e esquecer-se dos demais. M2, p.7
- Atitudes e posturas relaxadas não são permitidas em nenhuma dependência do hotel. M1, p.14.

Por meio da marca “(não) deve”, os enunciados, de forma autoritária, remetem a uma postura e comportamento que os funcionários devem adotar em ambiente profissional. Entram aqui questões éticas ligadas, sobretudo, à incorporação dos prescritos que ditam “receitas” de como ter uma boa conduta profissional em ambiente de trabalho.

Por meio da expressão “*não são permitidas*”, o enunciador mostra a boa conduta não apenas como possível, mas necessária para o funcionário que pretende tornar-se parte efetiva do quadro de funcionários da empresa.

(ii) Formas de *fazer* no trabalho

- Quando executa um serviço, você deve estar atento para que seja o melhor possível, pois alguém sempre o estará observando. M2, p.14.
- **Para eliminá-las (as reclamações), é necessário que você faça o seu serviço, sempre, com a máxima atenção e cumprindo com as normas e procedimentos que lhe são determinados. É necessário, também, que você se previna dos problemas em vez de deixar acontecer para depois corrigir, ou seja, tome a iniciativa de buscar soluções quando verificar que algo pode ou está errado. M2, p.14**

Nestes exemplos, fica claro, que a forma de administrar nesta empresa, se identifica com a organização científica do trabalho fundada por Taylor, na qual o trabalho científico desenvolvido era orientado no sentido de revelar regras que serviriam como normas absolutas aplicadas pelos gestores. Esta abordagem tentou desenvolver um modelo explicativo do funcionamento das organizações, assentado em um sistema fechado isolado do meio exterior e centralizado na tecnologia operativa. Para Taylor, a lógica dominante é a procura da máxima eficiência através da otimização do sistema produtivo interno. A perspectiva é estritamente de produção, sendo ignorada a atuação do profissional no desenvolvimento de suas atividades.

Em resumo, podemos dizer que a filosofia de gestão desta empresa pode sintetizar-se nas seguintes idéias-chave: (i) aplicação de métodos para encontrar a “única melhor maneira” de realizar o trabalho; (ii) treino, educação e desenvolvimento dos trabalhadores de modo a melhor desempenharem as tarefas e (iii) interação amigável entre os gestores e os trabalhadores, mas com uma clara separação dos deveres entre uns e outros.

(iii) Formas de *andar* no trabalho

- Ao transitar pelo hotel, caminhe com o corpo ereto (reto), quem caminha curvado demonstra cansaço, circule somente em área que diga respeito ao seu serviço, evite correr, proteja e cubra eventuais objetos que transportar. M2, p.7.
--

Este fragmento mostra claramente o controle do corpo por meio do poder exercido pelos prescritores. Dentro desta perspectiva de controle do corpo, acontece a formação da identidade do sujeito. Surge, então, um ponto de tensão: para que o corpo se torne útil é necessário aplicar sobre ele um sistema de dominação. Primeiro, instituindo um processo produtivo; segundo, submetendo o corpo a medidas disciplinares, de forma a serem incorporadas como co-naturais aos movimentos espontâneos do corpo.

Para alcançar esse nível de aceitação, segundo Foucault (1997) não é necessária a utilização de nenhum tipo de prática violenta ou lavagem cerebral ideológica. Basta que se utilizem os saberes erigidos de uma tecnologia de eficácia política sobre o corpo. Outra reflexão que podemos inferir em nossas análises, vai ao encontro do que diz Foucault (1997:130): “*um corpo se tece a partir das ações que se abatem sobre ele*”, ou seja, se por um lado o poder o detém, investe, manipula, exigindo-lhe formas e condutas, por outro, esse investimento político sobre o corpo instalará um sistema complexo e recíproco de sua utilização, visando sua força produtiva.

Em outros termos: se o poder-saber se abate sobre o corpo, o próprio corpo se apóia nesse resultado para realizar seus movimentos que redundam em sua composição e/ou transformação.

Neste sentido, acreditamos não ser interessante para a empresa em questão, mostrar seus funcionários aparentando cansaço, pois isso reflete a “história” daquele corpo, a forma como são tratados pelos conceptores – aqueles que administram, que têm autoridade, que prescrevem as normas, ou seja, desvela o que está por trás de tal eficiência.

(iv) Formas de *dizer* no trabalho

- Quando não puder atender todos os pedidos ao mesmo tempo, fale com o hóspede – explique, peça para aguardar um momento por favor que em seguida será atendido, M2, p.12; -
- não interrompa o hóspede, não responda de imediato; não procure justificativa; comece responder de forma clara e precisa. M2,p.15.
- As expressões “por favor”, “senhor(a)”, “às ordens”...devem ser sempre utilizadas. O uso de expressões como “oi”, “já vai”, “você”, “um minutinho”, “tá bom”, ao contrário de demonstrar delicadeza, representa uma intimidade indesejada. M2,p.8
- Ao atender o telefone, diga seu nome e o setor, pergunte sempre... M2, p.7

Com o uso de verbos no imperativo (*explique, comece*) o enunciador fornece orientações quanto à forma de dirigir-se ao hóspede (*um momento por favor, voz amena*), inclusive no que tange à reclamações de hóspedes. Este enunciado deixa claro que, além do Manual fazer referências às “*formas de dizer*” no trabalho, encontramos também, trechos que fazem referência ao “*que*” (*peça para aguardar um momento por favor, que em seguida será atendido*) e “*como*” (*o tom de voz deve ser ameno; não responda de imediato*) dizer em situação de trabalho. A linguagem, neste sentido, configura-se como “o todo do trabalho”. Trata-se de expressões que (não) devem ser ditas na interação com os hóspedes.

No plano das palavras, também há a política do “por favor”, “senhor(a)”, “às ordens”, “um momento por favor” imposta aos funcionários na sua relação com os hóspedes, termos esses que, embora passem a idéia de respeito e educação, expressam uma forte “taylorização da linguagem”⁵¹ (Boutet, 1998). À semelhança do que aconteceu com o taylorismo que nunca conseguiu impedir totalmente o diálogo (comunicação) e estratégias de insubordinação entre os trabalhadores no contexto de trabalho, é de referir que as interações mais prolongadas com os clientes ou naquelas com os superiores hierárquicos se assistem à estratégias que se situam “entre a subordinação e a resistência”.

Vemos nesses exemplos, que a linguagem tem uma função estritamente utilitarista de troca de informações; é sinônimo de constrangimento para os trabalhadores assalariados, uma vez que o trabalho tende a racionalizar a linguagem sem considerá-la sob um ângulo que equaciona a dimensão intersubjetiva que envolve interlocutores em uma troca de relações sociais que extravasam a arena estritamente instrumental. Essas *formas de dizer no trabalho*, nos remetem, também, às *exigências cognitivas* do uso elaborado da linguagem no trabalho. Embora não apareça explícito nos Manuais, percebemos que as funções desempenhadas pelos funcionários, são caracterizadas por intensas exigências *cognitivas* dos sujeitos, em função da quantidade e da variabilidade das informações a serem tratadas em um contexto dinâmico.

A interação de diferentes variáveis agrega complexidade ao trabalho mental para captar, armazenar, evocar e tratar múltiplas informações, visando garantir a eficiência e eficácia da tarefa prescrita. Assim, a responsabilidade pelo trabalho significa gerir paralelamente, não só as exigências e as implicações inerentes às funções, mas também os incidentes críticos que possam ocorrer durante a jornada, assumindo os riscos do “não resultado esperado pelo hóspede” que ameaçam a atividade, passando o funcionário de um simples cumpridor de ordens a um gestor de situações.

⁵¹ Sob o comando da “esteira fordista”, a mecanização e parcialização do trabalho em tarefas, o “eu” perde a referência de si mesmo, bem como o parâmetro que o identifica perante seus pares. Este se torna abstrato e desprovido de razões pessoais.

Desta forma, não há como negar que a linguagem surge indissociável da dimensão do poder veiculada nas relações que os trabalhadores estabelecem no seu cotidiano laboral, seja com seus pares, com seus superiores hierárquicos ou com os hóspedes. No que se refere às interações com os hóspedes, registra-se nos Manuais, várias modalidades relacionadas à autoridade, ao controle e à emissão de ordens que se materializam em utilizações de linguagem profissional.

(v) Formas de *agir* no trabalho

- Primeiro atenda às crianças, em seguida.....depois ...M2,p.12
- Um recepcionista vai apresentar a conta ao hóspede, confira se foram tomadas as providências solicitadas, estorno, devolução de colar. M2p.12
- Não prometa uma solução que não é da sua alçada, mas deixe claro que vai tomar uma atitude imediatamente; M2, p.14.
- Logo que o hóspede chegar em sua área de trabalho, cumprimente-o, se apresente e informe-o sobre o tipo de serviço. Se não puder atendê-lo imediatamente, solicite que aguarde um instante. Pelo menos ele verá que não passou despercebido. Mas não deixe-o esperando muito. M2, p.7
- Observar detalhes como se está acompanhado de crianças ou de pessoas idosas, Quantidade de acompanhantes, se há crianças de colo, irá lhe auxiliar no atendimento ao hóspede. M2, p.7

Estes enunciados coordenam chegando, até mesmo, a estabelecer uma ordem no atendimento aos hóspedes (*primeiro, depois, em seguida*) e ditam o ritmo (*imediatamente*) de trabalho, o que caracteriza a *linguagem instrumental* utilizada para coordenar e determinar o ritmo do trabalho. Há, também, a presença da linguagem *cognitiva* e *social*.

Cognitiva porque implica no uso elaborado da linguagem e em carga mental atribuída aos atendentes (saber qual a primeira medida tomar) e *social* se pensarmos no contato entre hóspedes/funcionários/chefias. A coordenação dessas tarefas supõe que os trabalhadores sejam perspicazes e consigam elaborar rapidamente “retratos” dos hóspedes/clientes que têm à sua frente (*Primeiro atenda às crianças, em seguida.....depois*).

Outras vezes, o enunciador, por meio da expressão (*logo que o hóspede chegar*) demonstra preocupação na demora que possa ter no atendimento ao hóspede. Esta forma de enunciar (*imediatamente, não prometa*) marca se tratar de uma relação assimétrica, na qual, um tem mais poder sobre o outro, como também, que o limite de poder do funcionário para tomar decisões é limitado.

(vi) formas de *olhar* no trabalho

- O funcionário deve manter-se desinteressado pelas conversas de hóspedes ou chefias que, às vezes, se realizam na sua área de trabalho (balcão, mesas, salão), evitando olhar em excesso ou rir (rir é diferente de sorrir). Não deve, inclusive, fixar seu olhar num mesmo hóspede ou em partes de seu corpo. M2, p.8

Este enunciado nos remete aos estudos de Foucault (1997:95-96), em relação ao poder exercido nas prisões, por meio do olhar. “Os presos não devem olhar para as câmeras. Eles cruzam a extensão do corredor com a cabeça baixa. Embora, as câmeras fiquem expostas, não se pode olhar para elas, apenas eventualmente, como que para se assegurar de que continuam ali”.

Trazendo este comentário para o que diz o Manual, os funcionários ao trabalharem com as cabeças baixas, passam a idéia de subordinados, de estarem ali para servir, sabendo que estão sendo observados o tempo todo “alguém sempre o estará observando”, seja por colegas de trabalho, chefias ou hóspedes.

Isso implica o controle do corpo por meio da disciplina, tornando-o dócil e útil, uma vez que a exposição a um olhar coletivo, o saber que se está sob os olhos de todos, gera a necessidade de dedicar-se ao trabalho. Em outras palavras, não vendo o “olho do vigia”, a possibilidade do funcionário estar distraído é ausente.

(vii) Formas de *estar* no trabalho

- Faz parte da higiene pessoal: Barba feita; cabelos curtos e aparados, unhas limpas, bom hálito.
 - Faz parte da aparência pessoal: Discrição corporal
 - (não deixar a mostra tatuagens); utilizar uniforme limpo, bem passado, completo e alinhado; sapatos limpos e engraxados. M2, p.5;
- Cuidar para que não haja mau cheiro exalado pelo corpo ou pela roupa... M2, p.5;

Estes fragmentos fazem referência à higiene e aparência física que o funcionário deve ter ao apresentar-se para o trabalho. Os enunciados são elaborados por meio de frases curtas e adjetivadas (cabelos curtos e aparados, unhas limpas), por verbos no infinitivo (deixar; utilizar; cuidar) que, menos pessoal ou sem sujeito, tem a intenção de fazer referência apenas ao processo, sem nenhuma indicação de agente.

Os enunciados revelam traços do enunciador como alguém que sabe e precisa ensinar ao co-enunciador que não sabe e, por isso, precisa aprender. As atribuições ditam desta forma, regras específicas que traçam além dos comportamentos desejáveis do funcionário no controle de seu desempenho, a própria apresentação pessoal do funcionário. Neste caso, constata-se que a concepção prescrita busca não só definir “o *que*” e o “*como fazer*”, mas também o “*como estar*” dos funcionários. Percebemos, desta forma, que há muitos prescritos invisíveis que ultrapassam os prescritos escritos das organizações, ou seja, os prescritos para trabalhar funcionam apenas como pilares para a realização do trabalho, pois na atividade real acontecem vários outros fatores não visíveis pela maioria das organizações.

Neste sentido, percebemos que o funcionário, além de obedecer às normas prescritas, faz uso de recursos que normalmente não aparecem nos Manuais e, portanto, não são levados em consideração no seu trabalho. Percebemos, também, em muitos enunciados, como o que acabamos de ver, a presença da modalidade deôntica misturada às aléticas, sob a forma imperativa como *“não interrompa o hóspede; não procure justificativa”*.

Finalizando os fragmentos que foram apresentados, que fazem referência quanto as formas de: *ser, fazer, andar, dizer, agir, olhar e estar* no trabalho, pudemos depreender que na relação homem/trabalho, a linguagem desempenha diferentes papéis, sendo utilizada para:

(i) Realizar a ação

Realizar uma ação é utilizar as circunstâncias e adaptar-se a elas – não há tarefa que prescindia do engajamento pessoal daqueles que a efetuam. *“Ao atender o telefone, diga seu nome e o setor, pergunte”*. M2, p.7

(ii) Programar a ação

É necessário remontar a estágios preliminares da ação. Se algumas atividades desenrolam-se em um quase silêncio, é porque uma fase de preparação e de encaminhamento as precedeu, é porque um quadro de familiaridade e de entendimento tácito foi criado, permitindo ajustes mútuos implícitos. *“Somente deixe o seu posto, após a chegada de seu substituto. Se ele atrasar-se, comunique seu Encarregado imediatamente”*. M2,p.10

(iii) Coordenar a ação

Um primeiro grau de coordenação é o da cooperação indispensável para determinadas ações: entrar em acordo a respeito do espaço e do tempo durante uma manipulação conjunta, assegurar-se de que as pré- condições para a ação seguinte estão satisfeitas, distribuir entre si as tarefas para a sua realização. *“Procure atender primeiro às crianças;... em seguida... depois....”* M2, p.12

(iv) Remediar disfuncionamentos

Resolver situações incidentais, tratar disfuncionamentos, improvisar a solução de um problema representam uma parte crescente das atividades de trabalho. *“(no caso de reclamação de hóspedes) não interrompa o hóspede, não responda de imediato; não procure justificativa; comece responder de forma clara e precisa”*. M2,p.15.

(v) Avaliar, controlar, criticar

A interação pode atribuir a função da avaliação a um dos parceiros ou construí-la com base em um princípio de julgamento conjunto e de negociação: um é encarregado de agir enquanto o outro controla, ou então cada um participa das duas funções. *“A hierarquia funcional deve ser observada”*. Pudemos também depreender, por meio de pistas fornecidas discursivamente, a presença da carga de trabalho presente na realização das atividades desenvolvidas. Vejamos os exemplos que seguem:

Quadro 11 – Carga de trabalho física, cognitiva e psíquica

Carga	Fragmentos dos Manuais
Física	- Ao caminhar pelo hotel, caminhe com o corpo ereto (reto)... M2, p.7 - Ao andar ou falar, procure fazê-lo naturalmente, evite gesticular com o corpo ou com as mãos. M2, p.6 - Evitar gestos indiscretos como mastigar palito ou chiclete, coçar partes do corpo... M2, p.6 - Mantenha equipamentos e materiais de uso sempre limpos. M2, p.10
Cognitiva	- Confira os pedidos do setor (requisições, comandas, autorizações) e veja se não faltam complementos e assinaturas. M2, p.10; - Um recepcionista vai apresentar a conta ao hóspede, confira se foram tomadas as providências solicitadas, estorno, devolução de colar. M2, p.10; - Todas as despesas dos hóspedes são pagas com as bolinhas cujo valor varia com a cor. M.1, p.6
Psíquica	- No caso de reclamação do hóspede (USE O BOM SENSO). M2, p.15 - Uma reclamação nunca é boa para o funcionário e para a empresa e, portanto, deve servir de exemplo para não ser repetido. M2, p.15 - Observar detalhes como se está acompanhado de crianças ou de pessoas idosas, quantidade de acompanhantes... M2, p.7

Desta forma, o exame do trabalho prescrito parece indicar nas normas, não somente uma função do funcionário na execução de suas tarefas, mas a existência de múltiplas funções. Neste sentido, a concepção formal da organização ambiciona um funcionário que desempenhe distintos papéis que transcendem de longe o senso comum do funcionário atendente como alguém que apenas recepciona, passa informações a alguém. Algumas passagens das normas servem de indícios empíricos da afirmação precedente.

Do ponto de vista *psíquico* a atividade dos funcionários aparece marcada por distintas exigências que acentuam a carga de trabalho, possibilitando inferir a existência de um contexto sócio-organizacional peculiar de vivências de conflitos no trabalho. No caso estudado, as relações sociais de trabalho, combinadas com a necessidade de atender às regras da organização do trabalho, constituem o fator de desgaste mais expressivo nas atividades dos funcionários.

Tais relações sociais de trabalho são vivenciadas na interação com três tipos de interlocutores principais: os clientes, os colegas e as chefias, sendo que a postura do cliente é determinante para deteriorar a interação e, os exemplos, são diversos: a irritação, a pressa, a desconfiança, a resistência em entregar documentação pessoal etc.

Do ponto de vista *cognitivo*, a atividade dos funcionários se caracteriza por exigências dinâmicas e diferenciadas. Elas são oriundas, principalmente, da natureza das tarefas prescritas, das condições efetivas de trabalho e, sobretudo, do papel multifuncional que este deve desempenhar para atender às normas da organização. Assim, a análise dos Manuais mostra um conjunto de fatores que aumenta consideravelmente o esforço cognitivo. Tais fatores podem ser de naturezas distintas: especificidades das demandas dos clientes, funcionamento dos equipamentos, interação com os clientes, meios de trabalho, dinâmica da situação, etc.

Desta forma, o trabalho mental dos sujeitos implica, fundamentalmente, tratar de forma adequada às informações disponíveis e tomar decisões apropriadas conforme as especificidades das situações de atendimento, o que implica em resolver conflitos, fazer escolhas, fazer “usos de si por si” e “usos de si pelos outros” e etc.

Diante de pistas fornecidas pela análise discursiva, podemos dizer que, no caso desta empresa em particular, as normas tendem a "engessar" a margem de manobra dos funcionários na regulação eficiente e eficaz do trabalho.

Finalmente, do ponto de vista *físico*, não há nos Manuais grandes ocorrências que resulte em um trabalho extremamente cansativo para o corpo. No que se refere às tarefas prescritas de limpeza e asseio, podemos inferir que se trata de tarefas residuais nas atividades dos funcionários, situando-se mais no plano da formalidade, uma vez que há as faxineiras que desempenham a função de manterem os locais de serviço limpos. Para os funcionários fica a tarefa de conservá-los.

b.2 - As modalidades deônticas aparecem sob a forma Imperativa

No decorrer da leitura dos Manuais, notamos que vários enunciados foram elaborados com frases no imperativo. Esses enunciados foram classificados em dois temas: (a) ordem do “bom senso” e (b) ordem da hierarquia.

(i) *ordem do “bom senso”*

- USE O BOM SENSO: NÃO INTERROMPA O HÓSPEDE; DEIXE O HÓSPEDE TERMINAR POR COMPLETO SUA EXPOSIÇÃO; NÃO RESPONDA DE IMEDIATO; COMECE A RESPONDER DE FORMA CLARA E PRECISA, RECONHECENDO OS ERROS; NÃO PROCURE JUSTIFICATIVA; NÃO CULPE OS OUTROS SERVIÇOS DA CASA; COMUNIQUE SUA CHEFIA IMEDIATAMENTE. M2, p.15

Por meio da expressão “*não interrompa; deixe; responda; não culpe; comunique*” com letras maiúsculas e negritadas, o enunciado dá ênfase em como o funcionário deve proceder quanto ao atendimento ao hóspede no caso de reclamação.

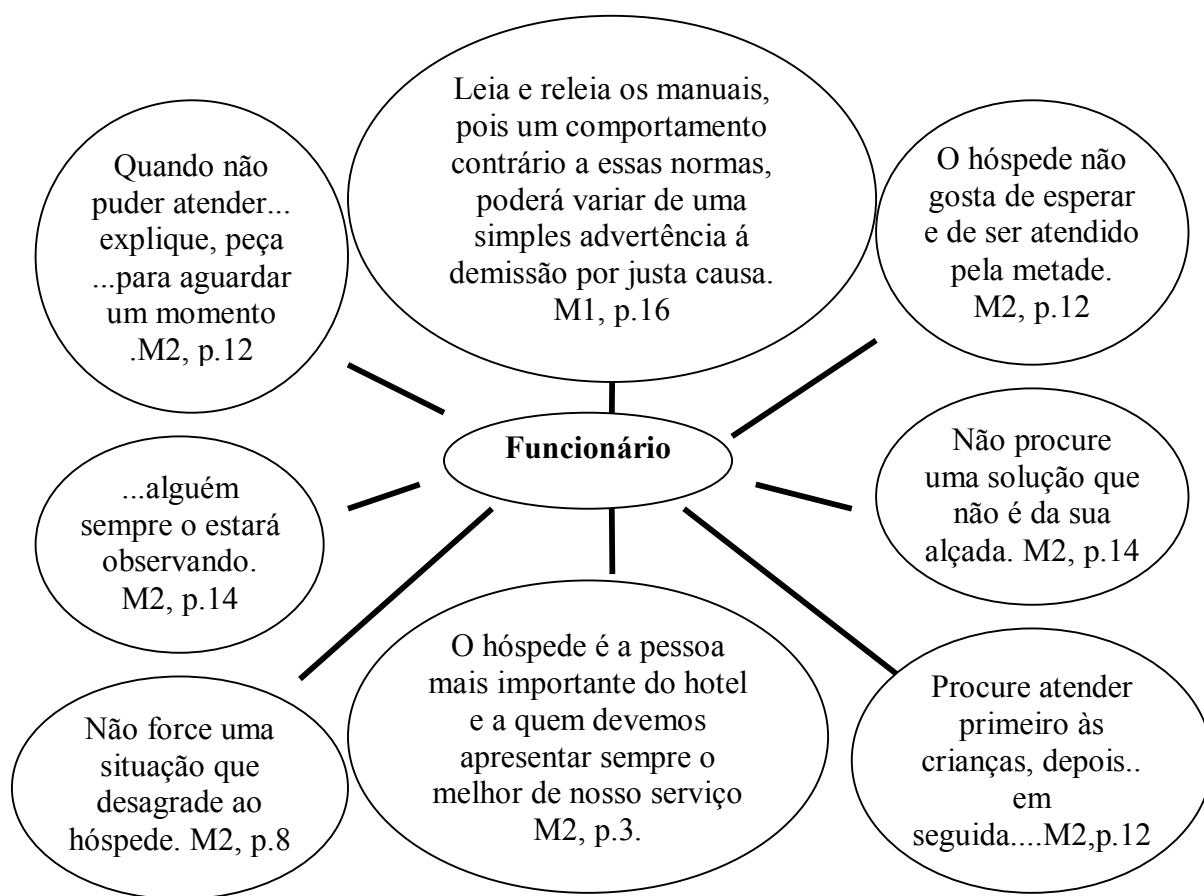
Esta frase “use o bom senso” pode implicar em procedimentos diversos, uma vez que o que pode significar “bom senso” para a empresa, pode não ser o mesmo para os funcionários, o que acarreta uma *prescrição infinita*, em decisões não especificadas nos Manuais. Conseqüentemente, esse *déficit de prescrições* ocasionará nos funcionários, conflitos e debate de valores - o que o enunciador parece ignorar que exista.

O que se observa é que há um *déficit da prescrição* no sentido que o prescrito só diz respeito ao *objetivo* a alcançar, em contrapartida, os *meios* para alcançar esse objetivo, são ignorados pelos Manuais. A situação se complica se pensarmos em uma empresa, na qual o objetivo maior é a “satisfação do cliente” ou, em outras palavras, “*cliente sempre tem razão*”. A “satisfação do cliente” pode exigir vários procedimentos, autorizações, que o funcionário não tem autonomia para resolver, como, por exemplo, permitir um desconto acima do previsto.

Seguindo o preceito de que “o cliente sempre tem razão”, infere-se que os prescritos da organização tornam-se menos “poderosos” em relação ao prescrito do próprio cliente. A fim de ilustrar esta situação de tensão em que se encontra o funcionário ao praticar suas atividades, segue um gráfico⁵² que mostra algumas prescrições que o funcionário acaba por internalizar.

Estas contribuem para agravar a situação de tensão, conflito e debates de valores nas quais os funcionários encontram-se envolvidos no momento de ter que tomar uma decisão, uma vez que durante o desenvolvimento de suas atividades, eles têm que estar atentos a tudo o que ocorre, sem deixar que lhe escapem algum procedimento relevante quanto, por exemplo, à forma de interagir com o hóspede.

⁵² Esse gráfico trata de como gerir uma situação de conflito, mais especificamente, de reclamação do hóspede quanto a algum serviço prestado a ele. Essas normas servem para todos os setores/funcionários que mantem contato com o hóspede durante sua estadia no hotel. A ordem das prescrições aparece no gráfico de forma aleatória, embora, diante da experiência da pesquisadora, possamos afirmar que, as prescrições maiores, que norteiam todas as outras, são: “Leia e releia os manuais...” e “o hóspede é a pessoa mais importante do hotel”.

Gráfico 01 – Situação de tensão presente no trabalho dos funcionários

A interação de diferentes variáveis agrega complexidade ao trabalho mental para captar, armazenar, evocar e tratar múltiplas informações, visando garantir a eficiência e eficácia da tarefa prescrita. Assim, a responsabilidade pelo bom atendimento ao hóspede, significa gerir, paralelamente, não só as exigências e as implicações inerentes à função, mas também os incidentes críticos que ocorrem durante a jornada, que quotidianamente ameaçam a atividade⁵³.

⁵³ - Como exemplo, podemos citar, uma situação de conflito que, segundo a experiência da pesquisadora, é comum acontecer. O hóspede, ao deixar o chalé em que estava hospedado, costuma querer levar como “lembrança”, gratuitamente, as toalhas que pertencem ao hotel. Estas toalhas são de uso exclusivo do hotel, até porque possuem seu logotipo com o nome da empresa. Os hóspedes, normalmente, não entendem que não podem levá-las e que também não estão à venda. Isso causa um desconforto/conflito para os funcionários, pois ao mesmo tempo em que não podem desagradar ao hóspede, são “treinados” para conferir se na saída do hóspede todos os objetos pertencentes ao chalé estão em ordem. Normalmente, os hóspedes discutem com os funcionários (receptionistas e camareiras), chegando até a ofendê-los. Em uma situação como esta, a pergunta que fica por parte dos funcionários é a seguinte: e agora?; o que fazer?; se agrado ao hóspede posso ser demitido (a); se agrado á empresa, não estarei tratando o hóspede conforme prega o manual “o hóspede sempre tem razão”; “o hóspede é a pessoa mais importante do hotel”, etc.

Além deste traço marcante da atividade do funcionário, principalmente no caso dos funcionários da recepção, a compreensão de seus efeitos se completa com o risco do “furo de caixa”, o que torna a sua permanência na função um desafio insuportável. Isso porque, o risco do “furo de caixa” tem duas conseqüências para o funcionário: a punição prescrita que coloca em risco o emprego e a obrigação de ressarcir financeiramente o prejuízo, sobretudo nos casos da não conferência dos gastos do hóspede durante sua estadia no hotel.

(ii) *ordem da hierarquia*

- Lembre-se sempre que cada pessoa tem seu limite e que você não tem a liberdade para ultrapassá-lo; Fale somente o necessário; Não force uma situação que desagrade ao hóspede; respeite a presença do hóspede; M2, p.8;
- Não procure justificativa; deixe o hóspede terminar por completo sua exposição; Siga as orientações de sua chefia e evite gerar comentários, M2, p.14-15.
- Você deve embarcar e desembarcar dos veículos do hotel somente quando autorizado pelo motorista e somente nos pontos definidos. M1, p.18
- Em serviço não faça rodinhas nem dê as costas para o hóspede. M2, p.6
- Para eliminá-las (as reclamações), é necessário que você faça o seu serviço, sempre com a máxima atenção e cumprindo com as normas e procedimentos que lhe são determinados, M2, p.14

Ao pronunciar “*você deve*” e “*somente*”, o enunciador/empresa demonstra ter autoridade. Esse comando “*você deve*” tem uma função constitutiva, porque mostra, claramente, a construção hierárquica do poder existente na empresa, isto é, fortifica-se o *status* atribuído ao grupo a que pertence o enunciador, o de construtor do conhecimento e, portanto, do saber.

Essa diferença de *status*, que os interlocutores ocupam entre si, nos ajuda a responder a nossa pergunta de pesquisa, ou seja, como se constrói o *ethos* da empresa na interação com o funcionário, por meio dos Manuais de Integração. A ordem hierárquica permeia todos os Manuais, sempre deixando claro qual é o limite de cada funcionário dentro da empresa, qual a forma de lidar com as reclamações; como proceder quanto a providências operacionais que devem ser tomadas no cotidiano laboral, etc. Trata-se de uma *prescrição descendente* que vem de escalões mais altos da organização (diretores, gerentes) para os mais baixos (subordinados, empregados).

Os enunciados, muitos no imperativo, atribuem sentido de alerta, por meio da ordem. Todos os valores (limites, hierarquia, lidar com reclamações) apresentados nos segmentos, se fazem presentes, em maior ou menor grau, nos Manuais. Predomina, no entanto, os valores éticos ligados, sobretudo, à questão da conduta (boa educação, respeito com o hóspede) e estéticos (relacionados à higiene, elegância e boa aparência). As formas imperativas, que se apresentam sob a forma das modalidades deônticas, sugerem comandos expressivos e indicam uma ordem estabelecida pelo enunciador ao co-enunciador.

Esta forma de enunciar exerce uma força diretiva, pois ao ser enunciada impõe uma ordem, que não deve ser questionada. Ao pronunciar “*faça*”, o enunciador da frase espera uma única reação: que o funcionário execute a ordem recebida. Trata-se de uma relação na qual a pessoa que sabe ensina quem precisa aprender, configurando, assim, uma relação assimétrica (na qual um tem mais poder sobre o outro). Esses fragmentos apresentados nas análises das modalidades aléticas e deônticas indicam que, nesses enunciados, existe a preocupação da empresa voltada para a efetivação do bom atendimento aos hóspedes, da boa conduta e da ordem.

Nesta perspectiva, a boa conduta e a adesão fiel às normas são apresentadas como “*única maneira de oferecer um serviço com padrão de qualidade*”. Trata-se, como diz o manual na introdução, de “*esclarecer os diversos procedimentos relacionados ao comportamento no ambiente de trabalho, como proceder as suas responsabilidades, como crescer profissionalmente nele e também informar algumas ações ou atitudes não permitidas no hotel*” (M1, p.04).

Misturam-se, assim, o discurso da boa conduta e o discurso da má conduta, ambos de caráter prescritivo que se manifestam por meio do uso do imperativo, do verbo *dever* (e expressões equivalentes) e de expressões como “*deve-se*” para os bons usos e “*não é permitido*” para comportamentos e atitudes não condizentes com a imagem que a empresa almeja passar para seus clientes. Distinguem-se assim, via de regra, ações possíveis e não permitidas, prescritos que ditam normas de como *ser, fazer, andar, dizer, agir, olhar e estar* no trabalho.

4. 2. 6. Negação

Esta parte de nossa análise é dedicada a investigar de que forma e em que sentido foi utilizado o dispositivo da negação nos Manuais. A fim de organizar nossas análises, estaremos dividindo o item negação em quatro blocos distintos: (a) o sentido da negação nos enunciados (b) a negação e o implícito; (c) negação como refutação e (d) a negação como interdição.

(a) o sentido da negação nos enunciados

Observando a grande ocorrência da negação nos enunciados, no que se refere aos itens disciplina, cortesia, assiduidade, etc, presentes nos Manuais, acreditamos que seja importante, primeiramente, esclarecer em que sentido e de que maneira as negações se configuram. Entre enunciados com ocorrências do *não* polêmico, chegamos a três conjuntos: (i) instrução ao trabalho – funcionamento do hotel; (ii) condutas não permitidas e (iii) previsão. “pode(rá)”.

(i) Instrução ao trabalho – funcionamento do hotel

- No intervalo para descanso, a marcação do cartão não poderá ser menor do que 45 minutos e maior que uma hora. M1, p.10.
- O cartão de ponto deve ser marcado pelo próprio funcionário e não deve ser adulterado. M1, p10;- Se você se utiliza de veículos de terceiros ou táxi, deve embarcar e desembarcar na portaria. Estes veículos não têm permissão para entrar no hotel. M1, p.9.

De acordo com as ocorrências e por se tratar de Manuais de treinamento para funcionários que estão em processo de admissão, a maioria dos enunciados apresenta normas que fazem referências ao funcionamento do hotel, ao mesmo tempo em que evidencia o modo de “não agir” dentro do hotel. Essas instruções são fornecidas, por meio das marcas “*não poderá*”; “*não deve*”; “*não tem*”.

(i) Condutas não permitidas

- Em presença de hóspedes, chefias e estranhos, não fique sentado. M2, p7
- Não é permitido fumar no interior dos veículos do hotel. M2, p.7
- No ambiente de serviço não se deve fazer brincadeiras com as mãos, piadas ou gozações, gritar ou cochichar. M2, p.6
- Em serviço, não faça rodinhas, nem dê as costas para os hóspedes. M2, p.6

Nesse tipo de enunciado, o verbo “*ficar*” no imperativo e a expressão “permitido”, precedido de uma negação (*não*) + verbo *dever* no infinitivo, menos pessoal, com sentido de ordem (*deve*), expressam a forma enfática em que são apresentadas as condutas não permitidas no hotel. As instruções reportam-se ao que não é *permitido* para o funcionário, sendo que a maioria delas remete à postura do funcionário em ambiente de serviço.

(iii) Previsão “pode (rá)”

- Lembre-se: você não poderá alegar ignorância das normas. M1, p.16.
- Se a reclamação envolve algum colega de trabalho, não tente esconder isso do seu chefe, pois você poderá contribuir para agravar o fato M2, p.15.

Este trecho do manual simula situações que poderão ocorrer na relação entre hóspede/funcionário; funcionário/chefia ou funcionário/normas, caso o funcionário não siga fielmente as instruções passadas, indicando probabilidade. Ao utilizar-se do indicador modal *poder*, o enunciador não demonstra segurança e autoridade, mas sim, certa reflexão em tom, até mesmo, de conselhos, em que se evidenciam possíveis situações que possam ocorrer em situação de trabalho.

(b) - a negação e o implícito

Para justificar os critérios que adotamos para o levantamento dos enunciados negativos, utilizaremos a proposta de Rocha (1998), que afirma que, em alguns enunciados negativos, podemos perceber afirmativas implícitas. Para tanto, em alguns casos, aos enunciados construídos com o operador *não* (marca inequívoca de negação), propomos ainda, acrescentar em nossas análises, enunciados em que figuram a seguinte marca: (i) pela expressão “ao contrário” e (ii) por meio do verbo “evitar” e “*sem*” + infinitivo. A razão de tal inclusão explica-se pelo fato de tais marcas funcionarem como verdadeiros elementos de negação, como se pode verificar através do preconizado por O.Ducrot (encadeamento com ao contrário).

(i) Afirmações implícitas, por meio da expressão “*ao contrário*”

- O hóspede não gosta de esperar e de ser atendido pela metade. M2, p.12 .

Afirmativa implícita: ao contrário, o hóspede gosta de ser bem atendido e logo que faz uma solicitação.

- Em presença de hóspedes, chefias e estranhos, não fique sentado. M2, p.7

Afirmativa Implícita: ao contrário, fique em pé.

- (no caso de reclamação do hóspede) - NÃO RESPONDA M2, p.15

Afirmativa Implícita: ao contrário, deixe-o terminar por completo sua reclamação.

Se submetermos esse enunciado, ao teste preconizado por Ducrot, o enunciado introduzido pela expressão “*ao contrário*” irá se opor não ao enunciado propriamente dito, mas a uma afirmativa que lhe estaria implícita. É neste sentido que Ducrot justifica a posição que assume de que haveria uma dissemetria entre enunciados negativos e afirmativos, uma vez que a afirmação estaria implícita na negação de um modo muito mais fundamental que a negação na afirmação segundo verificamos por meio do encadeamento de enunciados negativos e afirmativos com a expressão *ao contrário*.

(ii) Afirmações implícitas, por meio da expressão “*sem + infinitivo*” e verbo “evitar”.

- LEMBRE-SE: O mais importante nas providências citadas é você não ficar sem recursos em pleno serviço. M2, p.10 <i>Afirmativa implícita:</i> Há quem fique sem recursos (materiais de trabalho) em pleno serviço. - No horário de trabalho, evitar comer e fumar. M2,p.6 <i>Afirmativa Implícita:</i> há quem coma e fume em horário de trabalho. - Siga as orientações de sua chefia e evite gerar comentários. M2,p.15 <i>Afirmativa implícita:</i> há quem gere comentários. - (...) em seguida, comunique o fato ao seu chefe imediatamente, sem omitir informações,M2,p.15 <i>Afirmativa Implícita:</i> há quem omita informações ao seu chefe.
--

O fragmento, iniciado pela expressão “*lembre-se*”, sob forma de alerta, serve como um reforço à instrução dada anteriormente. Esse “*não ficar sem*”, tanto representa a única possibilidade do funcionário poder realizar suas tarefas sem os problemas decorrentes da falta de recursos, como também, funciona como uma tentativa de impedir que ocorra uma situação indesejada pela empresa.

De acordo com este último exemplo, percebemos que, além do enunciado fornecer poder ao chefe do departamento “*comunique o fato seu chefe imediatamente*” a intenção é mostrar que, se alguém acha que não é necessário (ou mesmo conveniente) que o chefe fique a par de tudo o que está acontecendo, se enganou e que, no hotel, o chefe é a autoridade máxima do departamento/setor, tornando-se indispensável que ele saiba tudo o que se passa.

No caso do verbo “evitar”, este é utilizado para coibir, censurar uma possível atitude indesejada por parte do funcionário. Nesta direção, tendo em vista a natureza do *corpus* sobre o qual trabalhamos, consideramos polêmicos os enunciados negativos localizados nos mesmos. Acreditamos que esse jogo de afirmação implícita nos enunciados negativos, funciona como uma opção da empresa/enunciador para garantir que os funcionários não tenham dupla interpretação dos enunciados e que assim hajam de acordo com o que o hotel deseja de seus funcionários.

(c) - negação como refutação

Em nossas análises, depreendemos as várias formas em que a negação foi utilizada para justificar; afirmar; negar; censurar; aconselhar; proibir; enfatizar; obrigar e hierarquizar. As várias formas de aparecimento do *não*, como movimentos da negação, estão elencadas em três sub-itens: (i) asserção, recusa e justificativa; (ii) asserção e justificativa por meio da negação e (iii) asserção e refutação. Após uma breve apresentação de como está dividida essa parte de nosso estudo, passemos às análises dos movimentos da negação.

(i) asserção, recusa e justificativa.

- Agora que já sabemos como agir, podemos nos considerar prontos a atender nosso HÓSPEDE satisfatoriamente?. Se você respondeu que sim, você se enganou. (pois) Como dissemos, nossa tarefa é ardua e desafiadora... Mas já fizemos sucesso. M2, p.8
--

No fragmento apresentado, primeiro se apresenta a voz do enunciador/empresa, que neste caso, é usada para, já de início, fazer uma asserção (*já sabemos*). Na verdade, essa asserção inicial que aparecerá em forma de pergunta retórica, constitui uma estratégia argumentativa utilizada pelo locutor, para logo fazer uma refutação (*você se enganou*) e, em seguida, uma justificação ((pois) *demos apenas*). O movimento de recusa é quase categoricamente manifestado por meio de uma força ilocucionária de negação, aplicada às asserções e impressas por marcadores potenciais de refutação.

Também, na maioria dos enunciados, não há elementos específicos, operadores ou conectores argumentativos, realizando o encadeamento entre os componentes negativos e argumentativos. Nesse enunciado, o movimento de recusa não se manifesta por meio de um enunciado de negação. Esse movimento de asserção encadeada à refutação serve para contrapor argumentos orientados para conclusões contrárias “... *você se enganou...*”.

(ii) asserção e justificativa por meio da negação

- As bolinhas (que valem dinheiro) não têm valor para os funcionários, pois estes não podem consumir no hotel. M1, p.6
--

Há também os movimentos de asserção (*não têm*) e justificação por meio da negação (*não podem*). A justificativa para a primeira afirmação, vem também na forma da negação. Esta justificativa (*pois*) serve para reafirmar, por meio de uma norma do hotel, o que foi dito anteriormente. Diante disso, o enunciador faz valer sua palavra, mostrando ser proibido fazer uso de bolinhas para qualquer finalidade⁵⁴.

⁵⁴ - O hotel dispõe de setores que comercializam produtos como vestimentas (boutique), lanches (bares e restaurantes); passeios de charretes (campo), saunas (massagens)etc. Todos os produtos e serviços prestados nesses setores aos hóspedes, são pagos com bolinhas, sendo que cada cor, representa um valor.

(iii) asserção e refutação

- O cartão de ponto só pode ser marcado pelo próprio funcionário e não deve ser adulterado. M1, p.10

O enunciador, neste exemplo, faz uma afirmativa na primeira frase para, em seguida, por meio da refutação, reafirmar a idéia contida no primeiro enunciado. Na verdade, o enunciador inicia seu enunciado com uma afirmação, já com a intenção de impor por meio da negação, da ordem e da autoridade (*não deve*) uma proibição. Percebe-se, com este exemplo, também a reponsabilidade e a disciplina que o funcionário deve ter na marcação de seu cartão de ponto.

Analisando de outra forma, o enunciador ao dizer “só pode”, já impõe uma determinação, ou seja, deixa claro que apenas o funcionário pode e deve marcar seu cartão de ponto. Como podemos perceber, o encadeamento com a expressão “*nao deve*” permite-nos, também depreender, embora não seja esse o foco de nossa análise no momento, a afirmativa implícita na primeira frase: “há quem marque cartão de/para outros funcionários”.

(d) - a negação como interdição

Encontramos, também, nos Manuais, os movimentos de interdição. O ciclo da interdição (Foucault, 1993:82), é definido por três etapas. A primeira é a *proibição*, que inibe o aparecimento sob pena de supressão. A segunda é a *censura*, onde a interdição toma duas formas: afirmar o que não é permitido e impedir que se diga, tornando-os a cada um, princípio e efeito do outro.

A terceira é a unidade do dispositivo onde o poder atravessa os vários níveis, regulando-os de alto a baixo, ou seja, do micro, por exemplo, “*formas de olhar no trabalho*” ao macro “*formas de ser no trabalho*”. Esse mecanismo de interdição é expresso, nos Manuais, por meio do verbo “*evitar*”, que tratamos, em nossos estudos, como uma interdição parcial, visto que não tem a mesma força da negação que é a de refutar, não aceitar algo.

Por meio do verbo “*evitar*” há uma tentativa do enunciador de proibir, impedir, coibir, sugerir, censurar e, em alguns casos, até mesmo de aconselhar os funcionários a não fazerem algo que vá contra os padrões da empresa.

Esses movimentos de interdição foram elencados da seguinte maneira: (i) interdição e justificativa e (ii) asserção e interdição por meio de uma justificativa. A partir dessa breve explicação sobre as funções da interdição que, nessas análises, serão evidenciadas pelo verbo “*evitar*”, veremos nos fragmentos a seguir, em quais situações ela se manifesta nos Manuais e com que finalidade:

(i) interdição e justificação

- Deve evitar o uso de bijuterias... o uso de relógio também deve ser evitado, <i>pois</i> além de poder causar acidentes, é indelicado ficar olhando as horas. M2, p.5

Neste fragmento, o movimento de interdição se manifesta, lingüisticamente, por meio de uma força ilocucionária negativa (*deve evitar*) aplicada à asserção (*pois além de causar acidentes, é indelicado...*). Para imprimir essa negação foi utilizado o operador explicativo “*pois*”, remetendo sempre a normas, probabilidades e conseqüências prováveis no caso do descumprimento das normas estabelecidas.

Embora essa interdição não apresente o mesmo efeito que o “*não deve*”, ou seja, sentido de obrigação e imposição de uma ordem, neste fragmento, devido ao verbo *evitar* aparecer precedido da expressão “*deve*”, o *status* de mera interdição se dilui totalmente, atribuindo-lhe o sentido de proibição por meio da ordem.

(ii) asserção e interdição por meio de uma justificativa

- Na identificação de algum material sem autorização, o funcionário é encaminhado à chefia da segurança para esclarecimentos. (por isso) é importante você evitar trazer para o hotel materiais pessoais... M1, p.16

Na estrutura deste enunciado, faz-se uma asserção e logo após uma interdição por meio de uma justificativa. O locutor afirma baseado em um princípio organizacional da empresa e, com base no mesmo princípio, ele apresenta a sua interdição. Neste exemplo em que o verbo evitar não aparece precedido do “deve”, o sentido de ordem vem diluído sob a forma de conselho, sugestão, como uma tentativa de impedir que o funcionário traga ou saia do trabalho com materiais pessoais.

Baseado, neste exemplo, podemos depreender também que o enunciador não só se posiciona contra trazer materiais pessoais para o trabalho, como apresenta sua interdição fazendo referência à voz da empresa. Além disso, ele deixa implícito que *“há funcionários que trazem objetos pessoais para o ambiente de trabalho”* e, para, supostamente, prevenir-se desse acontecimento no hotel, que causa constrangimentos, inibições, sugere que evitem trazê-los.

Vimos que, no decorrer dos textos analisados, o enunciador apresenta algumas justificativas para sua interdição e fornece explicações, orientações de como agir corretamente diante de certos problemas e as consequências prováveis, caso não ocorra o cumprimento das normas. Neste caso, percebemos dois movimentos: um de interdição e outro de justificação dessa interdição.

Na sua maioria, os enunciados foram construídos da seguinte forma: primeiro é colocada a asserção, para depois ela ser refutada/interditada. Nesse movimento, percebeu-se a presença da voz de dois enunciadores: a do autor da asserção e do autor da refutação/interdição.

A voz da asserção na maioria dos casos, só existiu no interior do discurso dos Manuais, para que ele pudesse retomá-la para assim, negá-la. O movimento de recusa se manifestou linguisticamente, por meio de um enunciado de negação aplicada às asserções e impressas por marcadores de refutação/interdição. Em alguns casos, nesses movimentos de refutação/interdição, constatou-se o de justificação.

Concluindo esta parte de nossa análise, podemos dizer que, de forma geral, as análises dos Manuais revelaram um paralelismo estrutural no que diz respeito à articulação asserção/refutação/interdição: cada enunciado de asserção corresponde um ato de refutação ou interdição e vice-versa. É como se houvesse um diálogo, de duas vozes, uma que afirma e uma outra que a refuta/interdita. A refutação caracterizou-se como um ato representativo e reativo, composto por dois componentes: um negativo e um argumentativo. É um ato representativo, porque corresponde a uma proposição em que o enunciador institui o que “deve e não deve; o que é e não é permitido no ambiente profissional” e reativo porque se opõe a um ato de asserção prévio.

O componente negativo traduziu a divergência entre o bom e o mau atendimento, a boa e a má conduta, o serviço com padrão de qualidade e o serviço desqualificado. Neste trabalho, aplicamos alguns pressupostos da Semântica Argumentativa, nos termos da que foi desenvolvida por Ducrot (1987), a um tipo de gênero empresarial: Manuais de Integração de uma empresa hoteleira, os quais têm como propósito treinar seus funcionários para o serviço com PADRÃO DE QUALIDADE.

4. 2. 7. Cenografia

A noção de cenografia, de atribuição mútua de papéis entre enunciador e co-enunciador dentro das coordenadas espaço-temporais constituídas no e pelo discurso, permitiu depreender - ao mesmo tempo em que o constitui - os diferentes lugares dos interlocutores e a cena que essa relação constrói nos Manuais, por meio de seus enunciados.

Ao co-enunciador/funcionário não foi atribuído somente o papel de trabalhador que irá desempenhar uma função dentro da empresa: ao longo da interlocução, vão-lhe sendo atribuídos outros papéis como, por exemplo, negociador; informante; visionário; escriturário, etc. Da mesma forma, o enunciador/empresa, aparece nos Manuais como: visionário; coordenador do trabalho; especialista de detém experiência para julgar, ensinar; pessoa capaz de sugerir receitas para a resolução de conflitos, etc.

No entanto, como estratégia para seduzir o funcionário a se envolver com a proposta da empresa, em algumas passagens dos Manuais, esse enunciador estabelece uma relação de parceria com seu interlocutor, colocando-se, algumas vezes, no mesmo patamar de seu co-enunciador: “*é fazendo nossa tarefa*”.

Dessa forma, as diferentes posições estabelecidas para o co-enunciador podem ser resumidas em duas: a de funcionário/trabalhador (que ao executar suas atividades tem como dever cumprir as normas estabelecidas) e a de cúmplice (que compartilha do mesmo objetivo da empresa, que é de oferecer um serviço com padrão de qualidade ao hóspede).

Em contrapartida, o enunciador/empresa, ocupa outras duas posições: de detentor do saber (que tem autoridade, experiência e sabedoria para julgar, como também para criticar e estabelecer normas e regras) e a de cúmplice (que compartilha seu saber com os funcionários, algumas vezes, incluindo-se nos enunciados). Esta oscilação de lugares foi observada, no geral, por meio do jogo enunciativo entre *nós* e *você*.

O enunciador, por meio da marca de pessoa *nós*, ora apresenta-se como fiador, porta-voz da empresa, por meio do *nós* não inclusivo, ora se coloca no mesmo nível dos funcionários, apresentando-se como *nós* inclusivo. Em contrapartida, quando se refere ao funcionário, excluindo-se do enunciado, interpela diretamente seu interlocutor referindo-se a um *você*.

Estas duas posições, tanto do enunciador, como também do co-enunciador, reconhece-se, a partir do dispositivo da cenografia discursiva. As marcas das relações que existem entre as pessoas comprometidas no discurso transmitem a idéia de interesses comuns, criando assim, uma complexidade de identificação.

Dessa forma, acredita-se ser capaz, por meio dos discursos presentes nos Manuais (da qualidade, treinamento, fidelidade, taylorismo), obter a identificação dos funcionários com o *nós* da empresa, integrando-o a imagem da empresa, que foi construída baseada em valores como dinamismo, a agilidade; espírito de iniciativa, competitividade, eficácia, responsabilidade e perfeição na prestação de serviços. A maioria dos enunciados foi apresentada, por meio das modalidades aléticas, com sentido deôntico “(não) deve”, como forma de autoridade; ou por enunciados iniciados por verbos no imperativo que nos indicaram uma relação assimétrica, entre enunciador e co-enunciador.

Em um primeiro momento pareceu-nos provocar uma relação de aproximação entre os interlocutores, visto que o verbo no infinitivo é uma forma de dirigir-se diretamente ao co-enunciador. Entretanto, ao não explicitar as fontes de tais ordens, o enunciador adquire total responsabilidade pelo dito, colocando-se em uma condição de conhecedor daquilo que está sendo ordenado e construindo seu co-enunciador como alguém que não sabe e precisa aprender. Logo, constrói-se uma interação entre um “professor” auto-suficiente (enunciador) e “aluno” desconhecedor (co-enunciador), ou seja, determina uma cenografia de sala de aula clássica. O enunciador dirige-se ao co-enunciador que considera de nível distinto de conhecimento, com enunciados que pertencem mais ao campo da ordem (faça isso, faça aquilo).

4. 3. *Ethos*

Após analisarmos todas as categorias que compõem a cenografia (marcas de pessoa, topografia, cronografia, modalidades e negação), chegamos ao *ethos* da empresa. Embora o foco desta pesquisa esteja no *ethos* do enunciador/empresa, entendendo que o processo da interação aconteça entre o par enunciador/co-enunciador, analisar como se construiu o *ethos* da empresa, nos possibilitou depreender, ao mesmo tempo, o *ethos* do co-enunciador, uma vez que estes Manuais foram elaborados com objetivo de esclarecer como deve ser seu comportamento em ambiente profissional, ditando regras de como *ser, fazer, andar, dizer, agir, olhar* e *estar* no trabalho. Portanto, nossa apresentação estará dividida em dois itens: (a) *ethos* do enunciador/empresa e (b) *ethos* do co-enunciador/empresa.

4. 3.1 - *Ethos* do enunciador/empresa

(i) auto-suficiência

- Vá de encontro ao hóspede e ofereça os seus serviços. Isto mostra solicitude e afasta a indiferença. M2, p.11.
- Além de tomar medidas preventivas, você deve também estar atento no momento da execução das atividades, pois é neste momento que o hóspede percebe as falhas e reclama. M2, p.11
- Sempre que você for assumir um setor de trabalho ou uma tarefa, preocupe-se em tomar conhecimento imediato das ocorrências do turno interior com o colega que está saindo de serviço ou com sua chefia, pois no caso de você deixar de ter conhecimento de alguma ocorrência você estará assumindo a responsabilidade sobre a mesma sem saber. E depois não adianta vir chorar as mágoas de que seu colega não lhe informou. M2, p.11

Os enunciados dos Manuais indicam um enunciador capaz de determinar o melhor a ser feito em uma situação de trabalho, visto que não há, em nenhuma passagem dos Manuais, a presença de discurso citado. Isso significa que o *ethos* do enunciador, implica um *ethos* de auto-suficiência, que não precisa de outros para compor seu discurso, pois já possui autoridade para isso.

A palavra vem de alguém que por meio de seus enunciados, demonstra possuir qualidades de especialista na área de trabalho. Inclui o co-enunciador no par da locução como aquele que não sabe e precisa aprender. Logo, a interação se faz assimétrica, visto que o enunciador não se coloca em similar nível de seu co-enunciador, pois detém sozinho o conhecimento. Para o enunciador, o co-enunciador é aquele que recebe ordens e não sugestões ou conselhos. A forma como os enunciados são elaborados, - referimo-nos a linguagem utilizada, deixa claro, que a função dos Manuais não é agradar e sim informar “*E depois não adianta vir chorar as mágoas de que seu colega não lhe informou*”.

(ii) alguém que possui autoridade

- Cheque o estado de limpeza e organização do setor e dos materiais, cheque a lixeira. M2, p.10;

- Não é permitido fumar no refeitório. M1, p.11

- O uso de uniforme é obrigatório e limitado ao hotel. M1, p.10

A presença dos modalizadores aléticos que norteiam os Manuais, sob a forma das modalidades deônticas por meio do imperativo (cheque), das modalidades aléticas (é obrigatório), das negações (*não é permitido*) reforçam esse *tom* categórico e até mesmo autoritário com o qual o enunciador se dirige ao seu co-enunciador no decorrer dos Manuais. O enunciador apresenta uma autoridade fundamentada em argumentos de ordem administrativa.

4. 3.2. *Ethos* do co-enunciador/funcionário

(i) funcionário ideal

- No intuito de ajudá-lo (a ser um bom profissional), está reunido neste manual o que de mais importante influi no resultado do seu trabalho; (para apresentarmos um serviço com padrão de qualidade) é preciso fazer a nossa atividade com o menor número de falhas possíveis e sempre da mesma forma. M2, p.4

Os enunciados dos Manuais mostram o *ethos* do co-enunciador formado por um funcionário ideal, que deve demonstrar muita presteza, eficiência, bons modos, assíduo e etc, na execução de suas tarefas.

A enunciação abole o processo de comunicação entre um *eu* e um *você* presentes na situação de enunciação uma vez que, nessa interação, apenas a voz do enunciador se faz presente, fazendo referência a normas presentes nos Manuais, como capazes de solucionar os problemas previsíveis que possam ocorrer no desenvolvimento das atividades dos funcionários, o que inclui problemas de ordem operacional entre funcionários/hóspedes.

Esta visão exclui a voz do funcionário, os imprevistos não previstos no trabalho, as renormalizações, suas experiências e os “usos de si” que são convocados na resolução dos problemas quotidianos do ambiente de trabalho. Desse modo, podemos depreender que os funcionários, nessa empresa, devem partilhar de uma maneira de “ser profissional”. Dessa forma, trata-se, para os empresários, não de uma maneira de ser e agir dos funcionários, mas da *única forma de ser um bom funcionário* ou um *funcionário ideal*, que a empresa deseja.

Resumindo, a concepção do trabalho prescrito, nesta empresa, tem como característica central sua orientação tecnocêntrica e sua filiação ao pensamento taylorista. Os indícios dessa característica são diversos e, três deles, servem aqui de ilustração:

(ii) paradigma organizacional: "o homem certo para a função certa"

- O que o HÓSPEDE espera de Você?

- Ser Atencioso; Ser Prestativo;
Tratamento distinto e cortes; Higiene e Bons Serviços. M2, p.3

O paradigma "o homem certo para a função certa" permeia as normas de conduta profissional do funcionário: homem disciplinado, assíduo, pontual, com boa apresentação e dedicação ao trabalho é o funcionário certo (ética e moralmente) para o desempenho das funções no hotel.

(iii) perspectiva organizacional: "adaptar o funcionário a regras e normas"

- Muito bem! Agora (após o treinamento, onde é passado o que o hotel espera do funcionário) você já é um profissional que sabe o que a Empresa espera de você e como pode realizar um serviço com **PADRÃO DE QUALIDADE**. M2, p.15

Na contramão do pressuposto central em ergonomia de adaptar o trabalho ao homem, a concepção do prescrito não considera a variabilidade intra e interindividual dos sujeitos.

(iv) a concepção do perfil da função idealiza um funcionário de múltiplos papéis.

-... primeiro passo para apaziguar o reclamante e resolver o assunto. M2, p.14
 - alguns conhecimentos são básicos... quando o hóspede desejar uma informação. M2, p.13;
 - Confira os documentos do setor (requisições, comandas, autorizações) e veja se não falta complementos e assinaturas. M2, p.10

Nesse sentido, o indício de descompasso com a atividade é flagrante, pois o caráter multifuncional do funcionário veicula implicitamente múltiplas atribuições, múltiplas responsabilidades e múltiplas competências, configurando o perfil do funcionário como um "superfuncionário": eficiente e eficaz. Uma reflexão sobre os resultados obtidos neste recorte analítico indica claramente que a concepção de homem, subjacente à racionalidade taylorista, permanece muito viva na instituição que serviu de campo do estudo.

5. CONCLUSÕES FINAIS

Nesta investigação, que parte de uma demanda pessoal, tratamos nosso material de análise – *dois Manuais de Integração* - como um sujeito que tem voz. A descrição analítica dessa voz multifacetada, engajada pelo pesquisador respaldado em um arcabouço teórico de base, forneceu-nos pistas para depreendermos, por meio das marcas discursivas, como se constrói o *ethos* da empresa na interação com o funcionário, por meio dos Manuais de Integração. A análise destas marcas enunciativas possibilitou-nos, também, entender como a relação funcionário/empregador foi construída.

Para responder a essas questões, o pesquisador foi desafiado a travar um diálogo com o material de investigação de modo a operacionalizar uma análise produtiva como possibilidade de leitura da complexidade do trabalho. Por conseguinte, não bastou deixar o “objeto de estudo falar”, pois essa seria uma postura na qual o pesquisador apenas relataria os fatos.

Foi necessário, portanto, dialogar com ele e com as diversas vozes que se fizeram escutar para criar um caminho próprio, fazer escolhas, criar procedimentos metodológicos, mecanismos operacionais de análise, propor procedimentos teóricos que respondessem às especificidades do objeto, que possibilitassem sua compreensão e que proporcionassem a abertura para o debate.

Uma vez que a pesquisa foi desenvolvida com base nas análises de Manuais de uma empresa hoteleira, nossa preocupação inicial, expressa no primeiro capítulo, foi contextualizar nossa pesquisa por meio de uma panorâmica que esclareceu o surgimento da atividade hoteleira e do turismo, explicando, de forma sucinta, a relação existente entre *Turismo e Hotelaria*. Neste capítulo, encontramos, além de uma breve caracterização da empresa referida, funcionários e clientela, a história do surgimento desses Manuais e por qual motivo houve a necessidade de sua elaboração.

No segundo capítulo, intitulado *Fundamentação Teórica*, o empreendimento da pesquisa voltou-se para a apresentação das bases teóricas que subsidiaram nossas análises, alicerçadas nos estudos da linguagem, estudos do trabalho e estudo do poder.

Tais noções nos proporcionaram refletir sobre a forma como o enunciador construiu seu co-enunciador, assim como a forma como o enunciador se relaciona e se apresenta discursivamente para seu interlocutor. O marco teórico que orientou nossa investigação foram os estudos enunciativos, sendo consideradas as noções de cenografia (Maingueneau, 1997,2002), com tudo o que a constitui: marcas de pessoa, topografia e cronografia (ibidem), modalidades (Cervoni, 1989); e, no caso desta pesquisa, consideramos também a negação (Ducrot, 1987), o que nos permitiu a verificação da interação entre enunciador e co-enunciador, a partir da construção da cenografia discursiva em enunciados presentes nos Manuais.

Utilizamos, também, em nossas análises, a noção de *Ethos* (Maingueneau,1997,2002). A concepção de Análise do discurso de linha francesa (AD), que aqui privilegiamos, considera a enunciação como eixo da relação entre a língua e o mundo.

No que se refere aos *estudos do trabalho*, discutimos a *ergonomia* com base em Daniellou, (1984,2002), que contempla os debates que estão ocorrendo entre pesquisadores de diferentes áreas (lingüistas, psicólogos do trabalho, filósofos, ergonomistas, sociólogos) sobre a *distância entre trabalho prescrito e o real da atividade*. Discutimos também, os *diferentes níveis de prescritos* (Daniellou, 2002), com os quais nos deparamos ao desenvolver nossas atividades. Ainda dentro dos estudos ergonômicos, por meio de Boutet (1998,1993), foi possível discorrer sobre as diferentes *manifestações da linguagem* que o trabalho faz emergir.

No que concerne à *ergologia* (Schwartz, 1998,2000), abordamos a relação homem/trabalho com um enfoque humanizado, considerando suas *singularidades, as renormalizações, os usos de si por si e pelos outros, conflito e os debates de valores* que são convocados no desenvolvimento de suas atividades. Isso a fim de responder algumas perguntas: como este homem está sendo visto pela empresa que o contratou? Este sujeito tem voz? Como a empresa o apresenta? etc.

Após contextualizarmos nossa pesquisa e as bases teóricas que a sustentaram, no terceiro capítulo, dedicamos-nos a apresentar um *espaço teórico-metodológico* de base que versasse sobre a indissociável relação entre linguagem e trabalho.

Para tanto, caracterizamos o *corpus* e os procedimentos que foram utilizados para o *encaminhamento da análise*, englobando os itens: caracterização e interesse do *corpus*: (a) *processo de construção da pesquisa*; e, (b) *procedimentos metodológicos de seleção do material de análise*. Além dos estudos da linguagem e do trabalho, dedicamos um espaço ao *estudo do poder em Foucault* (1997), uma vez que os Manuais estão permeados do discurso disciplinar por meio de técnicas de fabricação do poder. As outras duas partes do trabalho foram dedicadas às *Análises e conclusão*.

Após uma breve revisão de nossa proposta de estudo e as noções que foram adotadas nas análises, apresentaremos os resultados da análise organizados da seguinte forma: (1) marcas de pessoa; (2) modalidades; (3) negação; (4) *ethos* e (5) cenografia. Os comentários, advindos das noções dos estudos do poder e dos estudos do trabalho, aparecerão atrelados às análises dos estudos da linguagem sempre que se fizer necessário, portanto, não seguirão uma ordem de aparecimento. Passemos, então, aos resultados de nossas análises:

As *marcas de pessoa (nós-você)* identificadas nos dois Manuais, apontaram pistas de como o enunciador se apresenta e apresenta seu co-enunciador contribuindo, mais adiante, para a construção da interação enunciador/co-enunciador. No que se refere à marca de pessoa *nós*, podemos afirmar que sua presença apareceu reduzida nos enunciados dos Manuais se comparada à marca de pessoa *você*. Verificou-se, ainda, que em algumas passagens dos Manuais, o *nós* apareceu de forma não inclusiva, o que contribuiu para delimitar a instância discursiva do enunciador, por meio da transformação do plural *nós* em singular *você*.

Outras vezes, constatou-se o uso do *nós* em sua forma inclusiva, aparecendo sempre em uma situação enunciativa que aproxima enunciador e co-enunciador a partir de objetivos comuns (fazer *nosso* trabalho da melhor forma possível), e/ou da relação institucional empregador / trabalhador. Já no caso das marcas de pessoa *você*, podemos dizer que, em todos os enunciados dos Manuais, encontramos marcas de segunda pessoa cuja referência está no leitor (a) dos Manuais, neste caso, nos funcionários.

Percebeu-se, também, que quando o enunciador apresenta seu discurso de forma direta, por meio da marca de pessoa *você*, “*você é indispensável a sua equipe*”, funciona como um mecanismo que pretende promover engajamento, por parte dos funcionários. Já nos exemplos em que o enunciador não interpela diretamente o funcionário, referindo-se a ele de uma forma mais genérica, como “*todos os funcionários*” ou “*quem caminha*”, acontece à coerção. Esta forma de enunciar faz parte de um procedimento que o enunciador utilizou a fim de normas e regras fiquem diluídas nos enunciados. O co-enunciador, neste caso, é tratado de forma mais genérica, por meio da marca de pessoa ele(s), todo(s).

Como podemos observar nas reflexões sobre interação na enunciação, Maingueneau (1997,2002) reafirma que um enunciado não se assenta no absoluto, ele deve ser situado em relação a alguma coisa. Implica, portanto, um enunciador em relação ao qual é definido o *você*, constituído como tal pelo enunciador em uma situação de enunciação. Contudo, devemos atentar para este enunciador. Ele aparece nos Manuais, de forma implícita, por meio do *nós* (*queremos que você saiba...*). Não constatamos marcas explícitas nos Manuais que o identificasse como *eu*, *me*, *meu*.

Em relação às *modalidades*, verificamos que o texto foi construído pelas modalidades aléticas e deônticas. No entanto, essas modalidades se entrelaçam de tal forma que criam uma aparente unidade discursiva cujo objetivo maior foi estabelecer uma interação empregado/empregador pautada na hierarquia. O efeito de sentido que se percebe é o de uma valorização indiscutível da boa conduta dos funcionários em contexto profissional e a eficiência nos serviços prestados. Ao fazer uso dessas modalidades, o discurso do enunciador adquire o valor de autoritário e sua imagem é de detentor do poder.

As *modalidades aléticas* apareceram como marcas de um discurso autoritário, atribuindo aos enunciados um valor de verdade inquestionável, associada ao saber do enunciador, o que não permite espaços para refutações ou mal entendidos. Este tipo de modalidade, associada ao uso das deônticas nestes Manuais, criou o efeito de que a empresa citada valoriza a hierarquia e não permite contestações quanto a sua forma de administrar.

As *modalidades deônticas* apareceram, muitas vezes, sob a forma imperativa “*peça, faça, diga; anote..*”, o que indica um comando expressivo, uma ordem estabelecida pelo enunciador ao co-enunciador. Em outras palavras, esse comando “*peça, faça...*” tem uma função constitutiva, porque contribui diretamente para a construção hierárquica do poder na empresa, o que fortifica o *status* atribuído ao grupo a que pertence o enunciador, um grande administrador, detentor do saber e do poder.

Quanto à *negação*, aplicamos alguns pressupostos da Semântica Argumentativa (Ducrot) a um tipo de gênero textual: discursos que contemplam o gênero empresarial, que têm como propósito persuadir os funcionários/leitores com uma idéia. Dada à especificidade que apresentam esses enunciados de refutar uma idéia, partimos do pressuposto de que poderiam apresentar uma organização peculiar.

Tentamos, então, verificar, por meio de fragmentos, a estrutura dos enunciados, com o propósito de depreender alguns traços gerais que caracterizariam os enunciados dos Manuais de força refutativa. A refutação se caracterizou como um ato representativo e reativo, composto por dois componentes: um negativo e um argumentativo.

Ato representativo porque correspondeu a uma proposição/oração em que o locutor prescreve uma possível situação e reativo porque se opôs a um ato de asserção prévio. O componente negativo traduziu o “possível” desacordo do enunciador com o seu interlocutor; o argumentativo garantiu a busca de adesão.

A maioria dos fragmentos analisados se opôs, claramente, a um ato de asserção prévio, ou seja, a resposta positiva que poderia ser dada à pergunta “*Agora que já sabemos como agir, podemos nos considerar prontos a atender nosso HÓSPEDE satisfatoriamente?*”, ou a uma asserção qualquer “*é proibido fumar em ambiente de trabalho*”, lançada pelos Manuais. Primeiro foi colocada a asserção para depois, ser refutada.

O movimento de recusa se manifestou linguisticamente por meio de um ato ilocutário de negação, aplicada às asserções e impressas por marcadores de refutação, como operadores argumentativos (*pois*). Após esse movimento de recusa vem o de justificação.

Embora fosse possível analisar mais níveis, dimensões e estruturas dos exemplos da negação, por meio dos fragmentos escolhidos, tornou-se claro que a forma como o discurso dos Manuais legitima a si próprio envolve o recurso a vários mecanismos textuais (negação polifônica, regras, léxico). Salientamos, neste estudo, o papel da negação polifônica que esteve fortemente ligado à pressuposição de “verdade”, constituindo, assim, um dos mecanismos centrais no processo de inclusão e de exclusão de discursos.

É assim que o discurso dos Manuais mobiliza não só os seus argumentos/justificativas, mas também os dos seus oponentes, embora, nesta segunda situação, o façam com o objetivo de desacreditá-los, de excluí-los da ordem permissível do discurso empresarial e de enfatizar o seu controle sobre outros pontos de vista e discursos. Esta polifonia constituiu uma forma hábil de fazer dos “possíveis” pontos de resistência, um pretexto para uma intervenção.

No caso do *ethos*, a partir da análise da cenografia que engloba marcas de pessoa, topografia, cronografia, modalidades, negação e da construção do *ethos* do enunciador, foi possível se chegar à cenografia discursiva destes textos, acabando por depreender o *ethos* de funcionário que os Manuais construíram discursivamente.

Nos Manuais, o *ethos* do *enunciador/empresa* se constrói por meio de vozes identificadas pela marca de pessoa *nós* que pôde ter realizado a seleção das “dicas para agir”, o que indica um enunciador capaz de determinar o melhor a ser feito em uma situação de trabalho. Neste sentido, o *ethos* do enunciador, implica um *ethos* de auto-suficiência, que não precisa de outros para compor seu discurso, pois já possui autoridade para isso.

A palavra vem de alguém que, por meio de seus enunciados, demonstra possuir qualidades de especialista na área de trabalho. Inclui o co-enunciador no par da locução como aquele que não sabe e precisa aprender. Logo, a interação se faz assimétrica, visto que o enunciador não se coloca em similar nível, pois detém sozinho o conhecimento⁵⁵.

⁵⁵ - Segundo Maingueneau (1997,2002), quando o enunciador se dirige a leitores ou a um auditório heterogêneo, a representação deste *co-enunciador modelo* é, sobretudo, forçada pelo gênero do discurso, ou seja, propicia uma caracterização muito mais estereotipada do que em outras situações de comunicação.

Sendo assim, embora este estudo não tenha focado a análise do *ethos* do *co-enunciador/funcionário*, depreendemos que o mesmo é instituído discursivamente pelo enunciador como um modelo ideal de funcionário. Nossa análise verificou a inscrição de imagens de co-enunciador tratado como alguém que deve interiorizar noções de: companheirismo na equipe, honestidade, eficiência, lealdade, humildade e de possuir conduta passiva e humilde diante de hóspedes e chefias. Para o enunciador, o co-enunciador é aquele que recebe ordens e não sugestões ou conselhos.

Como comentário final das análises provenientes dos estudos da linguagem, desejamos ressaltar que as *cenografias discursivas* apontaram para certo reforço das diferenças hierárquicas em uma empresa. Isso pode ser comprovado na medida em que os Manuais, destinados a um público alvo de recorte social, de classe mais baixa, trata a esse público de forma assimétrica, ao propor-se como “professor” que se dirige ao “aluno” que precisa aprender – logo inexperiente em assuntos de trabalho.

A finalidade das normas é regular as atividades dos funcionários, “estimulando-os” e “desenvolvendo-os” profissionalmente no que se refere à disciplina, apresentação individual, assiduidade, pontualidade, dedicação ao trabalho e formação ética e moral na prestação de serviço ao cliente (grifos nossos). Nesse sentido, o documento veicula um ponto de vista sobre o trabalhador e o trabalho, uma ideologia administrativa que idealiza o funcionário em termos de *como ser, fazer, andar, dizer, agir, olhar e estar* no trabalho. Assim, o *trabalho prescrito* se apresenta estruturado em forma de “*normas sobre conduta profissional dos funcionários*”.

Essas normas visam desenvolver no funcionário o espírito de equipe, criando um clima de confiança e buscando a melhoria contínua do serviço. O texto assinala claramente que o seu objetivo “*adaptar e moldar o funcionário para a observância e acatamento das normas e instruções que fundamentam as relações profissionais na empresa*” (grifos nossos). Assim, a finalidade e os objetivos manifestos indicam uma concepção administrativa que transcende largamente as habituais práticas administrativas de “análise e descrição de cargos” para estabelecer uma espécie de “*código de conduta*” do funcionário.

Além desses *traços gerais que caracterizam as normas da organização*, o documento dedica-se fundamentalmente a prescrever as atribuições e os procedimentos que devem ser “cumpridos fielmente” pelos funcionários e as punições previstas no caso dos funcionários não seguirem a risca as normas estipuladas. O exame destes dois aspectos revela como a organização busca regular a conduta dos funcionários, buscando adaptá-los às regras prescritas.

Como contribuição dos estudos do trabalho (ergonomia e ergologia) e do estudo do poder em Foucault, pode-se dizer que embora este trabalho não esteja pautado na investigação da atividade real, algumas passagens dos Manuais, somadas a experiência da pesquisadora como ex-funcionária da empresa pesquisada, permitiram-nos fazer algumas observações:

(i) *o funcionário nesta empresa é visto como um sujeito passivo, que não tem voz* - embora os Manuais tentem contemplar as possíveis respostas a situações advindas da variabilidade do meio na execução das atividades – o que implica no apagamento da ação do sujeito -, por meio dos estudos da *ergologia* (Schwartz, 1998,2000), mais especificamente, das noções de “usos de si”, normas/renormalizações e *ergonomia* (prescrito/real), podemos afirmar que as pessoas no desenvolvimento de suas atividades, encontram novas formas de realizarem suas tarefas, o que implica gerir situações de acordo com os imprevistos que possam ocorrer na atividade profissional.

Esse “*uso de si*” faz parte da vivência do funcionário no trabalho que é resgatado no próprio desempenho da atividade, na medida em que os conflitos vão surgindo. Trata-se de fazer aflorar sua subjetividade, na qual o ser humano sempre encontra “brechas”, fissuras, um jeito de se mostrar, rompendo, assim, com as estruturas impostas pelas organizações. Isso contraria a imagem que os Manuais tentam passar: um funcionário que está na empresa apenas para executar ordens e não para pensar (grifos nossos). Concordamos com Schwartz (2000) quando afirma que “*os atos do trabalho não encontram o trabalhador como massa mole onde se inscreveria passivamente a memória dos atos a reproduzir*” (Schwartz, 2000:41).

(ii) *a perspectiva organizacional desloca-se na contramão da ergonomia que é de adaptar o trabalho ao homem e não o homem ao trabalho* - A concepção do prescrito não considera a variabilidade dos sujeitos no ato do desenvolvimento de suas tarefas.

A empresa, por meio dos treinamentos idealiza um funcionário padrão, não levando em consideração à singularidade de cada um, seus valores, conceitos e seu modo de fazer. Há nos Manuais, passagens que ditam formas de *ser, fazer, andar, dizer, agir, olhar e estar* no trabalho, ou seja, a empresa tenta “moldar” o funcionário criando uma espécie de “*código de conduta humana*” para ser seguida.

Percebemos também que as atividades dos funcionários vão além dos prescritos e os mesmos trabalham sob a tensão da iminência de punições e até mesmo de demissão. Embora não descartemos a importância dos prescritos para uma empresa, uma vez que organizam e disciplinam o trabalho, o que discutimos é a forma como esses prescritos foram construídos, sem levar em consideração as variabilidades que existem no desenvolvimento das atividades. Isso nos leva a refletir sobre a questão dos treinamentos, uma vez que a empresa treina, mas, na prática, sabemos que se trata de outro processo.

(iii) *as várias manifestações da linguagem no trabalho* – em nosso estudo, percebemos várias manifestações da linguagem (*cognitiva, social e instrumental*) que ultrapassam os prescritos escritos das organizações. Para realização de cada atividade o funcionário se vê obrigado a recorrer a diferentes linguagens e conhecimentos, ou seja, os prescritos para trabalhar funcionam apenas como pilares para a realização do trabalho, pois na atividade real estão presentes vários outros fatores não visíveis pela maioria das organizações.

De modo que o funcionário, além de obedecer às normas prescritas, fazem uso de recursos que não aparecem em Manuais e, portanto, não é levado em consideração no trabalho dos operários. A linguagem neste sentido configura-se como “o todo do trabalho”.

(iv) *diferentes formas de fabricação do poder* - Na esteira do estudo do poder em Foucault, as análises nos permitiram desvelar “técnicas de fabricar o poder” por meio: (a) *uso obrigatório de uniformes* – que distribui e fixa os corpos em determinado espaço; (b) *respeito à hierarquia* – que coloca o corpo como objeto e alvo do poder; (c) *estruturação das relações sociais em ambiente de trabalho* - que estipulam como deve ser a relação entre os protagonistas do trabalho; (d) *trabalha os valores da empresa com os novos funcionários* – que funciona como uma espécie de personificação, de propaganda, na qual a imagem do funcionário fala pela organização; (e) *controle do tempo* – estabelece uma sujeição do corpo ao tempo para se produzir, com o máximo de rapidez, o máximo de eficácia, procurando valorizar/economizar o tempo; (f) *normas/punições* - o uso do recurso da “pena” revela a opção formal escolhida pela organização para desenvolver a disciplina, a formação ética e moral para, assim, adaptar o funcionário ao ambiente de trabalho.

(IV) *diferentes níveis de prescritos presentes no trabalho* – no decorrer das análises dos Manuais, detectamos diferentes níveis de prescrições, advindos da hierarquia, do coletivo, dos valores, da biologia, com que o funcionário se depara em seu trabalho. Trata-se de prescrições “invisíveis” que nem mesmo os próprios funcionários percebem. Para eles, a única prescrição existente é a visível, ou seja, aquelas que se encontram escritas nos Manuais. Embora não as vejam, essas prescrições “invisíveis” irão permitir ou proibir-lhes de executar algo, muitas vezes, causando lhes conflitos.

Como contribuição social dos estudos em lingüística aplicada, podemos enfatizar que várias análises só foram possibilitadas por intermédio do diálogo de diferentes estudos simultaneamente, ou seja, da linguagem, do trabalho e do poder. Essa articulação nos permitiu desvendar, por meio do “olhar” do pesquisador(a) investido de teorias, vários outros prescritos invisíveis presentes no trabalho, assim como depreender os diferentes usos de si, os debates de valores, as diferentes manifestações das linguagens em contexto profissional e refletir sobre o debate que há entre trabalho prescrito e o real da atividade - embora este trabalho não estivesse pautado na análise do real da atividade.

É válido ressaltar que sem o embasamento teórico alcançado com o estudo dos autores citados anteriormente nesta pesquisa, o conteúdo dos Manuais poderia, para o senso comum, ficar diluído.

Outra contribuição que merece destaque é a evidenciação dos componentes não visíveis no trabalho e que determinam, muitas vezes, a articulação do sujeito com o contexto. É imprescindível atentar para que esta articulação é de natureza subjetiva, que todo processo de trabalho é por ela perpassado e que integrar esta dimensão subjetiva ao trabalho facilitará a compreensão da complexidade do trabalho. Assim, as análises possibilitaram decompor a atividade de trabalho e recompô-la sobre novas bases nos seus componentes físicos, cognitivos e psíquicos.

Fica evidente, também, que a variabilidade na natureza e na forma como o trabalho se apresenta para o sujeito, associada à sua história pessoal, determina como são ativados os mecanismos psíquicos que possibilitam uma resposta apropriada à situação. Portanto, é preciso que os traços naturais de flexibilidade prevaleçam sobre os traços do paternalismo e do formalismo, a fim de que se promova outro tipo de relacionamento, baseado na interdependência entre líderes e liderados.

Cabe aos líderes, portanto, deixar de infantilizar os liderados e acreditar mais em suas capacidades. Quanto aos liderados cabe sair da postura de transferência de responsabilidades, normas e assumir um papel mais ativo dentro de seu grupo de trabalho. Para tanto, é importante que as empresas considerem que o homem é um ser pensante, um sujeito que reflete sua relação com o trabalho, produz interpretações de sua situação e atua sobre o processo, contribuindo para a construção e evolução das relações sociais estabelecidas. Desse modo, o vivenciado e as condutas são fundamentalmente organizados pelo sentido que os sujeitos atribuem ao trabalho.

Logo, é importante valorizarmos os funcionários, uma vez que as organizações enquanto estruturas não existem em si, são sempre habitadas, modeladas pelos homens que, na sua ação, fazem-nas viver, as esculpem e lhes dão sua significação. Não há fronteiras entre o todo e as partes, uma vez que as partes são sempre constituídas e constituintes do todo e vice-versa.

“O ato de pôr meu trabalho no papel, de pôr a mão na massa, como se diz, é para mim inseparável do prazer da criação. No que me diz respeito, não consigo separar o esforço espiritual do esforço físico e psicológico; para mim eles estão no mesmo nível e não obedecem a nenhuma hierarquia.”

(Stravinsky)

BIBLIOGRAFIA

- AMOSSY, R.; (2005) "**Ethos, cenografia, incorporação**", In: *Imagens de Si no discurso: a construção do Ethos*, São Paulo, Ed. Contexto.
- ARISTÓTELES; (1959/1999) "**Arte retórica e arte poética**". 14 ed. São Paulo: Ediouro. Trad. A. Pinto de Carvalho. - Rio de Janeiro
- BAKHTIN, M. (V.N. Volochínov); (1929/1988) "**Marxismo e Filosofia da Linguagem**". Trad. de Michel Lahud; Yara Frateschi Vieira. 4 ed. São Paulo: Hucitec
- BENVENISTE, E.; (1966) "**Problemas de Lingüística Geral II**". Trad. de Eduardo Guimarães. Campinas/SP: Ed. Pontes, 1989.
- BOURDIEU, P.; (1982) "**Langage et pouvoir symbolique**", coll. Points Essais
_____; (1984) "**Ce qui parler veut dire**", In: Questions de Sociologie, Paris, Éditions de Minuit.
- BOUTET, J. (1993a) "**Activité de langage et activité de travail**". In: *Education Permanente*, nº 116. p. 109-117
_____; (1993b) "**Quelque propriétés des écrits au travail**". In: *Langage et travail: les écrits au travail*. Paris: cahier n. 6, F.1, p.21-28.
_____; (1998) "**Quand le travail rationalise le langage**", In: *Le Monde du Travail*, Paris, La Découverte
_____; (2005) "**Analyser le Langage en Situation Professionnelle**", mini-curso apresentado na PUC-SP no período de 21 a 25/02/2005.
- CAMPOS, L.C. M.; GONÇALVES, M.H.B.; (1998) "**Introdução ao turismo e hotelaria**". Rio de Janeiro; Ed. Senac.
- CELANI, M.A.A.; (1998) "**Transdisciplinaridade na Lingüística Aplicada no Brasil**". In: SIGNORINI, I. & CAVALCANTI, M.C. (Orgs.). *Lingüística Aplicada e Transdisciplinaridade: Questões e Perspectivas*. Campinas: Mercado de Letras, p.129-142.
- CERVONI, J.; (1989) **A enunciação**. Trad. L. Garcia dos Santos. São Paulo: Ática.
- CHARAUDEAU, P. & MAINGUENEAU, D.; (2004) "**Dicionário de análise do discurso**". Trad. Fabiana Komesu (org). São Paulo: Contexto
_____; (1996) "**Para uma nova análise do discurso**". In: CARNEIRO, Agostinho Dias. *O Discurso da Mídia*. Rio de Janeiro, Oficina do autor.

DANIELLOU, F.; (1984) “**Concepção de situações de trabalho e saúde**”. Paris: CNAM

_____; (2002) “**Le travail des prescriptions**”. In: *Actes du XXXVII Congrès de la Société de L’ergonomie de langue Française*: Provence

DELAMOTTE, E.; (2002), “**Criação e trabalho: um mapeamento de análise identitária**” In: SOUZA-E-SILVA, M. C. P.; FAITA, D. *Linguagem e trabalho construção de objetos de análise no Brasil e na França*. São Paulo: Cortez. p.95-108.

DI FANTI, M.G.C.; (2001) “**Discurso e trabalho: alteridade e efeitos de sentido nas formas de representação de empregado e empregador em audiências trabalhistas**”. Tese de doutorando em preparação, São Paulo: Programa de Pos-Graduação em Estudos da Linguagem – PUC.

DUARTE, V.V. (1996) “**Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos**”, São Paulo, ed. SENAC, (Série Apontamentos).

DUCROT, O.; (1972) “**Dizer e não dizer**”. São Paulo. Ed. Cultrix

_____; (1973) “**Provar e Dizer**”. São Paulo. Ed. Global.

_____; (1987) “**O dizer e o dito**”. Campinas. Ed. Pontes

DURAFFOURG, J. e GUERIN, F. (1985). “**Lês risques du travail**”. In: *Société française*, nº 10; Obra coletiva Paris, Éditions La Découverte.

EGGS, E. (1999). “**Ethos aristotélico, convicção e pragmática moderna**”. In: AMOSSY, R. *Imagens de Si no discurso*. Trad. Dilson F. da Cruz, Fabiana Komesu e Sírío Possenti. São Paulo, Contexto, 2005.

EMBRATUR- Lei nº 8.181 de 28 de março de 1991. Esta lei além de alterar a denominação da sigla EMBRATUR de “Empresa” para “Instituto”, regulariza sua atividade e atribui a ela a finalidade de formular, coordenar, executar e fazer executar a Política Nacional de Turismo (PNT). Disponível no site <http://www.turismo.gov.br> . Consulta realizada no dia 03/02/2005

EMBRATUR - Deliberação Normativa nº 360 de 16 de abril de 1996 – Art.2º, que entre outras exigências que fazia aos hoteleiros estavam: I - credibilidade junto ao mercado e II – padrões de qualidade condizentes com a competitividade internacional do produto turístico brasileiro. Disponível no site <http://www.turismo.gov.br> . Consulta realizada no dia 03/02/2005

FOUCAULT, M.; (1969) “**A arqueologia do Saber**”. Petrópolis: Vozes, 1972

_____; (1971) “**A Ordem do Discurso**”. São Paulo. 9ª ed. Loyola, 2003

_____;(1975) **“Vigiar e Punir. Nascimento da prisão”**, Trad. Raquel Ramalheite. 16 ed. Petrópolis: Vozes, 1997

FRANÇA, M.B. (2002) **“Uma comunidade dialógica de pesquisa: atividade e movimentação discursiva nas situações de trabalho de recepcionistas de guichê hospitalar”**. São Paulo, Tese em LAEL, PUC/SP.

_____; (2004) **“No princípio dialógico da linguagem, o reencontro do Homo loquens com o ser humano industrial”**. In: FIGUEIREDO, M.; ATHAYDE, M.; BRITO J.; ALVAREZ, D. (org.). *Labirintos do trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo*. Rio de Janeiro: DP&A

IGNARRA, L.R. (1993) **“Fundamentos do turismo”**. Pioneira, São Paulo. In: KOCH, I. G. V. e TRAVAGLIA, L. C. *Texto e coerência*. São Paulo, Cortez, 1999.

LAVILLE A, TEIGER, C. & DANELLOU, F. (1989). **“Ficção e realidade do trabalho operário”**. In *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional* (68), 17, 07-13.

LYSARDO-DIAS, D.; (1998) **“O saber-fazer comunicativo. Teorias e práticas discursivas – estudos em análise do discurso”**. MACHADO, Ida Lúcia, CRUZ, A R. E LYSARDO-DIAS, D. (org.s). Belo Horizonte: Carol Borges/UFMG, p. 17-24.

MAINGUENEAU, D. (1984) **“Gênese dos discursos”**. Trad. Sírio Possenti. Curitiba: Criar Edições

_____;(1997) **“Novas tendências em análise do discurso”**. Campinas, SP: Pontes: Editora da Unicamp, 3ª Ed.

_____;(2000) **“Termos-chave da Análise do Discurso”**. Trad. Márcio Venício Barbosa; Maria Emília Amarante Torres Lima. Belo Horizonte: Ed. UFMG,

_____;(2002) **“Análise de textos de comunicação”**. São Paulo: Cortez, 2ª edição.

MARCUSCHI, L.A. (1988) **“Coesão e coerência na conversação”** (organização tópica). Recife

MELOSSI,D.; (1979) **“Institutions of social control and capitalist organization of work”**. In *B. Fine et alii (Ed), Capitalism and the rule of law*. Londres: Hutchinson, p. 92-93.

NOLKE, H.; (1992) **“Ne pas: négation descriptive ou polémique? Contraintes formelles sur son interprétation”**. In: *Langue française* 94, Paris, Larousse.

NOUROUDINE, A.; (2002) **“A linguagem: dispositivo revelador da complexidade do trabalho”**. In: SOUZA-E-SILVA, M.C.P.; FAITA, D (eds). *Linguagem e Trabalho – construção de objetos de análise no Brasil e na França*. São Paulo: Cortez

OLIVEIRA, A.P.; (2000) **“Turismo e Desenvolvimento: Planejamento e Organização”**. 2ª ed. Atlas

ORLANDI, E. P.; (2000) **“Análise de discurso: princípios e procedimentos”**. Campinas: Pontes

_____; (2001) **“Discurso e leitura”**. Campinas, SP: Ed. Unicamp.

PÊCHEUX, M.; (1990) **“Análise Automática do Discurso** (Gadet, F. & T. Hak, ogs.). Campinas: Editora da Unicamp.

RAGO, L. M. & MOREIRA, E. F. P. (1984) **“O que é taylorismo”**. São Paulo: Brasiliense, 6ª ed.

REVUZ, A.J., (1984). **“Hétérogénéité(s) énonciative(s)”**. In: *Cadernos de Estudos Lingüísticos*. n.19, Campinas, SP, 1990

ROCHA, D.O.S. (1998). **“Polifonia em enunciados negativos: Vozes que habitam o dizer “Não”**. In: *DELTA: Documentação de Estudos em Lingüística Teórica e Aplicada*, Vol: 14 p. 59-85.

_____, (2002) D.O.S, DAHER, M. DEL CARMEN, F. G; SANT'ANNA, V.L.A. **“Produtividade das investigações dos discursos sobre o trabalho”**. In: SILVA, Maria Cecília Pérez de Souza E; FAÏTA, Daniel. (Org.). *Linguagem e Trabalho: construção de objetos de análise no Brasil e na França*. São Paulo, v. 1, p. 77-91.

SANT'ANNA, V.L.A. (2000), **“Mercosul em notícia: uma abordagem discursiva do mundo do trabalho”**. Tese (Doutorado em Lingüística Aplicada aos Estudos da Linguagem), PUC/SP.

_____, SILVA, L.C., CARVALHO JUNIOR, P. (2002) **“Heterogeneidade e enunciação informativa: um Mercosul dos jornais”**. In: *Congresso Brasileiro de Hispanistas*, 2, São Paulo

SCHWARTZ, Y.; (1998) **“Os ingredientes da competência: Um exercício necessário para uma questão insolúvel”**. Educ. Soc., Dez. 1998, vol.19, no.65, p.101-140. ISSN 0101-7330.

_____. (2000). **“Trabalho e uso de si”**. Trad. M.L.R. Leão, Trad. das notas e revisão técnica de Maria Inês Rosa. In: Pro-Posições, v.1.

_____.; (2002) **“Disciplina Epistêmica Disciplina Ergológica – Paidéia e Polideia”**. In: *Pró-Posições*. Campinas, Vol,13 n.1 (37), jan/abr, p.126-149

SOUZA-E-SILVA, M.C.P.; (2001) **“Os escritos no trabalho”**. In: *Comunicação em simpósio do I Congresso e IV Colóquio da Associação Latino-americana de Estudos do Discurso*. Recife.

_____.; (2002) **“A dimensão linguageira em situações de trabalho”**. In: *FAITA, D (eds.). Linguagem e Trabalho – construção de objetos de análise no Brasil e na França*. São Paulo: Cortez.

_____.; (2003) **“O ensino como trabalho – o professor como trabalhador”**. In: *Cadernos de Estudos Lingüísticos*, Campinas, vol.44, p.339-351.

_____.; (2004) **“Quais as contribuições da lingüística aplicada para a análise do trabalho?”** In: Figueiredo, M.; Athayde, M.; Brito J. & Alvarez, D. (orgs) *Labirintos do trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo*. Rio de Janeiro, Ed. DP & A. pp. 188-213.

_____.; (2006) **“Atividades linguageiras e Atividades de trabalho”**. In: *Alfa - Revista de Lingüística*, Unesp/Araraquara, São Paulo, v. 49, n. 2.

_____, M.C.P. & ROCHA, D. (2000) **“Acontecimento e memória: discursos que (re) contam a história do Brasil-colônia”**. In: Barros, D.L.P (org.) *Os discursos do descobrimento*. São Paulo: FAPESP/EDUSP, pp. 193-206. ISBN 85.314.0589-0.

THOMPSON JUNIOR, A.; STRICKAND III, A. J.; (2002) **“Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução”**. São Paulo: Pioneira

WISNER, A.; (1987) **“Por dentro do trabalho. Ergonomia: métodos e técnicas”**. São Paulo: Oboré: FTD

www.macamp.com.br/Turismo.htm - site consultado em 06/06/2006 para saber a definição de Turismo.

ANEXO 01

Manual de Integração 01:
Apresentação do Hotel e Regulamento
Interno

ANEXO 02**Manual de Integração 02:
Comportamento e Ética Profissional**

ANEXO 03

**Lei EMBRATUR - 8.181 de 28 de
março de 1991**

ANEXO 04

**Deliberação Normativa nº 360 de 16
de abril de 1996**

ANEXO 05

Ficha Funcional