

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA
DOUTORADO EM PSICOLOGIA

JOSEANE TAVARES DE AZEREDO SILVA

A produção de saberes no trabalho de servidores técnico-administrativos em uma universidade federal no Brasil: criação, normatividade, cooperação.

Área de concentração: Estudos da Subjetividade

Linha de Pesquisa: Subjetividade, Política e Exclusão Social

Orientador: Prof. Dr. HÉLDER PORDEUS MUNIZ

Niterói, 2016

JOSEANE TAVARES DE AZEREDO SILVA

A produção de saberes no trabalho de servidores técnico-administrativos em uma universidade federal no Brasil: criação, normatividade, cooperação.

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Departamento de Psicologia da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Psicologia.

Área de concentração: estudos da subjetividade

Linha de pesquisa: subjetividade, política e exclusão social

Orientador: Prof. Dr. Hélder Pordeus Muniz

Niterói, 2016

A993 Azeredo-Silva, Joseane Tavares.

A produção de saberes no trabalho de servidores técnico-administrativos em uma universidade federal no Brasil: criação, normatividade, cooperação / Joseane Tavares de Azeredo Silva. – 2016. 415 f.

Orientador: Hélder Pordeus Muniz.

Tese (Doutorado) – Universidade Federal Fluminense, Instituto de Ciências Humanas e Filosofia, Departamento de Psicologia, 2016.

Bibliografia: f. 410-415.

1. Servidor técnico-administrativo. 2. Méris. 3. Normatividade. 4. Competência industriosa. 5. Atividade. I. Muniz, Hélder Pordeus. II. Universidade Federal Fluminense. Instituto de Ciências Humanas e Filosofia. III. Título.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Hélder Pordeus Muniz (orientador)
Universidade Federal Fluminense

Prof. Dr. Luís Antônio dos Santos Baptista
Universidade Federal Fluminense

Prof. Dr. João Batista Rezende
Universidade Federal Fluminense

Profa. Dra. Heliana de Barros Conde Rodrigues
Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Profa. Dra. Maristela Botelho França
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Niterói, 2016

Dedicatória

À Olinda, porto seguro de amor incondicional (in memoriam)

À Mariane, Mikael e Kassiel. Amores incondicionais, potências de vida em minha vida.

“Quero cada vez mais aprender a ver como belo aquilo que é necessário nas coisas. Amor-fati [amor ao destino]: seja este, doravante, o meu amor! Não quero fazer guerra ao que é feio. Não quero acusar, não quero nem mesmo acusar os acusadores. Que minha única negação seja desviar o olhar! E, tudo somado e em suma: quero ser, algum dia, apenas alguém que diz Sim!” –Nietzsche, F. A Gaia Ciência, §276

Agradecimentos

Momento importante este o dos agradecimentos, de prestar homenagem àqueles que contribuíram de modos os mais diversos para chegarmos até aqui... Impossível falar de todos aqueles que, a partir de bons encontros, passados e presentes, fizeram e fazem parte do mosaico que vem se constituindo nossa existência e que neste momento prestamos reverência... Traçemos um caminho possível...

Obrigada meus filhos, amores maiores, Mariane, Mikael e Kassiel, pelo apoio e incentivo incondicionais. Suas existências... inspiram, potencializam, alegam e dão sabor a minha vida.

Obrigada Mário, companheiro de vida, forte presença e apoio nestes quatro anos de doutorado. Território nesta odisseia de doutoramento.

Obrigada, querido professor Hélder Muniz. Grata presença em minha vida acadêmica desde o mestrado... Presença serena, acolhedora, incentivadora e sensível, afirmando junto conosco os caminhos que se abriam à medida que avançávamos e tecíamos pontos de conexão e de desvio nesta aventura de doutoramento. Caminhos impregnados de afeto, dúvidas, angústias, alegrias, compartilhamento... construindo juntos novos modos de caminhar mesmo que a única certeza fosse que é no próprio caminhar que o caminho se faz. Tessitura de competência, paciência e sensibilidade.

Obrigada a todos os servidores que participaram desta pesquisa, que doaram seu tempo e atenção, se implicando potentemente nas conversas. Agradeço pela disponibilidade em partilhar conosco sua atividade na universidade, que significou, ao mesmo tempo, partilhar afetos que atravessam a experiência do trabalhar: alegrias, dores, tristezas e angústias. Sem vocês, não haveria tese...

Obrigada à querida professora Heliana Conde, por aceitar o convite de participar de nossa banca, que, com sua delicadeza, competência, sensibilidade e dedicada atenção ao texto da tese na qualificação e, também, depois dela, nos brindou com preciosas orientações e indicações de leitura, potencializando, assim, nossa escrita e nossas forças para seguirmos adiante...

Obrigada ao querido professor João Rezende, por aceitar o convite para participar de nossa banca, e que nos acompanha desde a banca de mestrado, sempre com extrema delicadeza,

competência e sensibilidade em sua fala, que, na qualificação, pôde ampliar em nós o nosso próprio entendimento da pesquisa, nos potencializando, assim, para seguirmos em frente.

Obrigada à querida professora Maristela França, por ter aceitado o convite para participar da banca, pela delicadeza e competência em nossa qualificação, e, por ter recebido nosso grupo de pesquisa para orientação, em sua casa, sobre parte da pesquisa de campo da tese.

Obrigada ao querido professor Luís Antônio Baptista, por ter aceitado participar da banca, por sua sensibilidade, competência, pelas preciosas orientações e indicações de leitura na qualificação, potencializando também nossa escrita.

Neste momento tão significativo de término de doutorado, não podemos deixar de dizer o que significa para nós ter o professor Luís Antônio Baptista em nossa banca. Luís Antônio foi nosso professor no finalzinho da graduação em Psicologia nesta universidade, lá nos idos da década de 1980. Sua presença, embora curta – na duração de apenas um semestre –, marcou-nos profundamente. Ele trazia em suas aulas uma psicologia que encantava, marcada por uma diferença, uma beleza singular, plantando em nós, desse modo, uma semente. Semente que trazia a potencialidade de uma psicologia que podia ser diferente da que tínhamos visto majoritariamente até então durante a graduação naquela época, marcada por uma psicologia do intimismo e de um sujeito psicológico identitário. Momento inesquecível aquele, na experiência contínua de ser aprendiz... Embora não soubéssemos naquela época o que faríamos com aquela virtualidade que se apresentava para nós, significou, no entanto, a possibilidade de que tornar-se psicóloga poderia ser uma experiência diferente do que até então vinha se plasmando em nossa formação, o que foi alentador. Essa semente acompanhou-nos desde então e veio a florescer muitos anos depois na volta à academia, na década de 1990, também na UFF. Assim, sua presença em nossa banca de doutorado é um belo e precioso presente!

Obrigada a todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal Fluminense pela atenção e pelo cuidado que dispensam ao seu corpo discente.

Obrigada aos queridos amigos do grupo de orientação coletiva pelo companheirismo, pela solidariedade, pelo apoio, pelo compartilhamento de dúvidas, angústias e alegrias neste longo percurso do doutorado e por terem pacientemente nos ajudado a dar os primeiros passos nas análises do material de campo: Marta Montenegro, Lívia Hoffmann, Louise Borba, Ana Cláudia Vasconcelos, Mauro Lima, Bruno Nascimento, Claudete Sousa, Aline Marques e Marina Castelo Branco.

Obrigada aos queridos Rita e Wagner, servidores do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal Fluminense, pela atenção e competência sempre dispensadas no atendimento aos alunos do programa.

Obrigada às queridas amigas de uma vida inteira de trabalho na universidade, Lídia Leitão e Marisa Macedo. Vocês são parte importante deste percurso. Próximas no tempo e no espaço no trabalho na universidade e na vida. E mesmo quando longe fisicamente estão perto, sempre. Na solidariedade nos momentos difíceis e brindando os momentos alegres. A companhia de vocês no trabalho faz nossa atividade ficar mais rica, desafiadora e muito mais interessante. Parceria e crescimento profissional. Presenças fortes e potentes. Estar junto com vocês é sempre semelhante a ganhar um precioso presente, é não sentir o tempo passar, o tempo chronos, mas sim habitar aion... o tempo que transborda... É momento de dar risada, de falar da vida, do que vai bem e do que não vai tão bem, do cotidiano, da filosofia... Enfim, qualquer assunto é uma delícia sempre que vocês estão presentes. Afeto, afeto, afeto. Admiração, companheirismo, incentivo, torcida, alegria, apoio, amor... Obrigada por fazerem parte desta caminhada comigo.

Obrigada à querida amiga de trabalho Maria das Neves, secretária de nossa seção na universidade, pelo apoio, carinho e presteza em nossas demandas. Sempre presente e cuidadosa conosco.

Obrigada às queridas amigas de trabalho na universidade, Edileusa Barbosa e Telma Maranhão, que mesmo já distantes nos apoiaram e torceram por nós.

Obrigada à querida Mariane Arthênis pela competência e pelo cuidado na versão para o inglês do resumo da tese.

Obrigada ao querido Kassiel Mikalim pela competência e incansável apoio na formatação do material digital para a defesa e da versão final da tese.

Obrigada à querida Márcia Vieira, amiga de trabalho na universidade, pelo apoio, incentivo e disponibilização de material de pesquisa sobre saúde do trabalhador na universidade em que trabalhamos.

Obrigada à querida Ana Lúcia Prôa, pela competência, pelo cuidado, pela atenção e pela delicadeza com o texto da tese na revisão e formatação da versão final.

RESUMO

Esta pesquisa teve o objetivo de compreender os saberes produzidos em atividade de servidores técnico-administrativos de uma universidade federal no estado do Rio de Janeiro. A perspectiva ética e epistemológica utilizada abrangeu um ponto de vista da atividade como uma matriz de histórias que implicam pequenas e grandes criações. Essa atividade é sempre coletiva e envolve uma ascese que demanda exercício e prática em uma agonística constante em um meio que é sempre infiel. Como método, desenhamos um dispositivo referenciado na História Oral, procurando construir relações dialógicas com os servidores, valendo-nos, assim, das conversas que produziram narrativas sobre o seu trabalho. Essas narrativas permitiram deslumbrar um processo de produção de saberes no fazer desses servidores, nos modos de trabalhar e de gerir seu próprio trabalho. Os principais tópicos abordados foram: críticas a formas de gerenciamento autoritárias e os exemplos de formas de gerenciamento que respeitavam os trabalhadores; a importância dos coletivos e do diálogo no trabalho; a necessidade do domínio dos protocolos para poder criar a partir deles, acolhendo, assim, do melhor modo possível, as demandas dos usuários de sua atividade; a inseparabilidade entre os valores do bem comum e a mobilização dos trabalhadores na sua atividade. Por fim, as narrativas revelaram como as atividades da área administrativa, que frequentemente são tidas como simples e burocráticas, envolvem lutas, criação, uma odisséia não suficientemente reconhecida.

Palavras-chave: servidor técnico-administrativo; *métis*; normatividade; competência industriosa; atividade.

ABSTRACT

The target of this research was to understand the knowledges produced by public servants in technical-administrative activities of a federal university in the state of Rio de Janeiro. The ethical and epistemological perspective chosen, embraced a point of view of the activity as a matrix of stories that involves small and big creations. This activity is always collective and involves a devotion which demands exercise and training in a constant agonistic in an environment that is always unfaithful. As a method, we drew a device based on the Oral History searching to build dialogical relationships with the servants using the conversation that produced narratives about their work. These narratives permitted to "dazzle" a process of "knowledge production" in how these servants manage their own work. The main topics addressed were: criticism of authoritarian management and the examples of kinds of management that used to respect the workers; the importance of the collectives and to communicate at work; the necessity of mastering the protocols to do their work demands in the best way possible; the inseparability of values of the common good and the workers mobilization in their activity. Finally, the narratives revealed how the activities in the administrative area, that are frequently known as simple and bureaucratic, actually are involved in fights and inventions, an odyssey not sufficiently recognized.

Key-words: technical-administrative staff, *métis*, normativity, industrious competence, activity

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	16
I.1. Escopo.....	17
I.2. Os capítulos.....	27
CAPÍTULO 1 - O LÓCUS OPERANDI DA PRODUÇÃO DE SABERES NO TRABALHO: A ATIVIDADE.....	30
Entrada 1: Enigmática, imprevisível, imprecisa, complexa.....	31
Entrada 2: Convoca a microgestão, a autorregulação, a produção de uma “mágica”....	33
Entrada 3: Ao agir no meio pela atividade, o sujeito tranforma e é transformado/ Produtora do mundo simbólico.....	35
Entrada 4: Tem sempre finalidade, é singular, não antecipável e demanda formação de compromisso. A atividade como processo e fonte de conhecimento.....	37
Entrada 5: Produtora de respostas originais e, conseqüentemente, produtora de conhecimento/saberes em todos os níveis desde o agente ao analista da atividade.....	40
Entrada 6: A temporalidade da atividade.....	43
CAPÍTULO 2 – A CONSTITUIÇÃO DE SABERES COMO ASCESE. A ASCESE PELA ATIVIDADE.....	53
2.1. Experiência para Canguilhem.....	58
2.2. O que é a <i>áskesis</i> ? O conhecimento do mundo a partir do exercício, da atividade, da intervenção no mundo.....	59
2.3. O ‘cuidado de si’: uma forma de atividade, um dever e uma técnica.....	72
2.4. As ‘técnicas de si’: a ascese da verdade.....	73
2.4.1. A escuta, o olhar e o tempo: que semelhanças podemos traçar?.....	74
2.4.2. Exercícios de memorização (retornos sobre si mesmo: <i>anakhóresis eis heautón</i>)...	76
2.4.3. O controle das representações.....	77
CAPÍTULO 3: REFLEXÃO METODOLÓGICA DA PESQUISA.....	80

3.1. Encontrar a própria voz: narrativa a partir da diferença. Humanismo como processo.....	83
3.2. O entrecruzamento das disciplinas epistêmica e ergológica.....	92
3.2.1. O polo 2.....	94
3.2.2. O polo 3.....	95
3.3. A cooperação dialógica: suporte e matéria para esta pesquisa	98
3.4. A narrativa.....	100
3.5. A questão da verdade.....	106
3.6. A pesquisa dos processos ergológicos: a necessidade de uma postura igualmente ergológica.....	107
3.7. Método da pesquisa.....	111
3.8. O trabalho de campo.....	116
3.8.1. Breve apresentação dos encontros com os servidores participantes da pesquisa.....	117
3.9. Processo de restituição e validação.....	145
CAPÍTULO 4 – A POLÍTICA DA COOPERAÇÃO: A CONSTITUIÇÃO DE SABERES NAS RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO E A CONSTRUÇÃO DOS COLETIVOS NO TRABALHO.....	149
4.1. O concreto, a prática.....	150
4.2. A cooperação como habilidade: o desenvolvimento de relações dialógicas e a potencialização da cooperação	162
4.2.1. Dialógica.....	176
4.3. A importância dos rituais para a cooperação.....	179
4.3.1. O ritual de cooperação expressiva.....	179
4.3.2. O ritual como ferramenta de enfraquecimento autorreferencial e a visibilidade de saberes.....	179
4.4. O comportamento social dialógico e o corpo: desenvolvimento das habilidades corporificadas.....	183
4.5. Conversas dialógicas, conversas dialéticas e o não diálogo ou ‘diálogo de surdos’	196

4.6. Diferença entre cooperação política e política da cooperação. Cooperação e reciprocidade, um equilíbrio frágil e instável.....	201
4.7. O triângulo social informal.....	203
4.8. Confiança.....	221
4.9. Cooperação e ruptura.....	235
4.10. O tempo e as relações de cooperação.....	238
4.11. A negociação entre formalidade e informalidade no trabalho. A construção de uma narrativa no trabalho coletivo.....	240

CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES SOBRE A MÉTIS, A INTELIGÊNCIA ASTUCIOSA.....244

5.1. O lugar da <i>métis</i> no pensamento grego.....	245
5.2. O mito.....	246
5.2.1. O destino de Métis no mito.....	248
5.2.2. O mito de Atena: a deusa das habilidades e dos saberes técnicos. Inteligência prática no domínio de forças inquietantes.....	249
5.3. O que caracteriza a <i>métis</i>	250
5.3.1. Característica fundamental da <i>métis</i> : a <i>métis</i> curva e a convivência com o real.....	251
5.3.2. As duas faces da <i>métis</i>	253
5.3.2.1. A astúcia sobre a força.....	253
5.3.2.2. O horizonte temporal da <i>métis</i>	263
5.3.2.2.1. <i>Métis</i> e <i>kairós</i>	264
5.3.2.2.2. <i>Métis</i> e o futuro.....	265
5.3.2.2.3. As relações da <i>métis</i> com os tempos <i>aion</i> e <i>kairós</i>	267
5.4. <i>Métis</i> : a subversora.....	268
5.4.1. A associação entre a <i>métis</i> e o aumento da potência humana: por meio da criação de técnicas, máquinas e artefatos em geral.....	268
5.4.2. A potência do olhar, a prontidão e a autonomia.....	270
5.4.3. A <i>métis</i> dos deuses instruindo a <i>métis</i> humana.....	271
5.4.4. A singularidade do modo de ação da deusa Atena no domínio humano.....	274

5.4.5 A regra de ferro da <i>métis</i> : para vencer um adversário <i>polýmetis</i> , só desenvolvendo mais <i>métis</i> que ele.....	275
5.5. Aspectos essenciais e indissociáveis da <i>métis</i> : potência de revirada e polimorfismo. A articulação com o tema do liame e da circularidade.....	277
5.5.1. A potência da virada e o polimorfismo.....	277
5.5.2. O liame: modo de ação da <i>métis</i>	282
5.5.3. Liame como caminho, resolução: um produto do saber de <i>métis</i> e sua relação com <i>tékmor</i> , <i>tékmor</i> e <i>póros</i> (seu duplo princípio).....	284
5.5.4. A cumplicidade do liame e do círculo.....	287
5.6. <i>Métis</i> , a inteligência integradora (tramar e trançar): não separação entre pensamento e ação. A duplicidade e ambiguidade.....	288
5.7. O campo de ação da <i>métis</i> :o devir.....	289
5.7.1. O espaço marinho como signo do devir, do espaço informe e sempre outro.....	289
5.7.2. A mitologia falando da condição e a ação (<i>Týkhe</i>) humana frente ao devir.....	292
5.7.2.1. <i>Týkhe</i>	292
5.7.2.2. <i>Kairós</i>	293
5.7.3. A <i>métis</i> e o enfrentamento agonístico.....	294
5.8. A agudeza, a precisão e a rapidez da <i>métis</i> : une-se a ‘sutileza ou agilidade do espírito’ e a ‘exatidão do golpe de vista’	297
5.8.1. A <i>métis</i> e os saberes conjecturais ou saberes especulativos: a inteligência estocástica	298
5.9. O paradoxo do destino de <i>Métis</i> no mito	302
5.10. Concluindo.....	309

CAPÍTULO 6: AS REGRAS DE OFÍCIO COMO EXPRESSÃO DA INTELIGÊNCIA ASTUCIOSA.....311

6.1. O saber dos trabalhadores: ‘os saberes de prudência’ / a autorregulação coletiva	313
6.2. Por que surgem as regras de ofício?.....	326
6.3. A relação entre as ‘regras de ofício’ e os ‘saberes-fazer’ de prudência.....	336
6.4. A relação entre a regra partilhada e o fortalecimento do coletivo de trabalho.....	337
6.5. O conceito de coletivo de trabalho.....	341

CAPÍTULO 7: OS INGREDIENTES DA COMPETÊNCIA NA ATIVIDADE INDUSTRIOSA HUMANA.....	359
7.1. Os ingredientes da competência industriosa.....	361
7.1.1. Ingrediente 1: dimensão conceitual ou polo do Registro 1.....	361
7.1.2. Ingrediente 2: Registro 2 ou dimensão “experimental”.....	362
7.1.3. Ingrediente 3: o colocar em sinergia o ingrediente 1 e o ingrediente 2.....	368
7.1.4. Ingrediente 4: o “projeto herança” das competências adquiridas.....	377
7.1.5. O ingrediente 5: a ativação ou duplicação do potencial do trabalhador, com suas incidências em cada ingrediente.....	387
7.1.6. Ingrediente 6: qualidade sinérgica ou construção sinérgica.....	398
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	405
REFERÊNCIAS	410

INTRODUÇÃO

Como tentativa de viver – em saúde, em um meio que não nos esperou para ter e produzir suas normas de existência – a atividade é uma dimensão universal da vida humana, que mobiliza, do mais infinitesimal, ao mais geral, nossas capacidades de saber. [...] É a via mais completa para pensar nossa comensurabilidade, para vislumbrar um humanismo que se pode chamar, por essa razão, enigmático (SCHWARTZ, 2011a, p. 149-150).

Realizamos pesquisa no mestrado (AZEREDO-SILVA, 2011) problematizando nossa própria atividade de psicóloga clínica na universidade em que trabalhamos, a partir de convocações vindas de questões difíceis vividas na dimensão do trabalho dos servidores que atendíamos. Afirmamos, naquela pesquisa, os processos de trabalho como processos de subjetivação. Esse pensamento provocou um deslocamento metodológico e ético em nossa prática, colocando em análise a nossa própria atividade de clínica na universidade. Problematizamos a ideia corrente de que o trabalho é um domínio que predominantemente está associado ao sofrimento. De que há quase sempre uma extrema condição de subjugação nele experimentada, situação em que a criação sempre tenderia a ser abafada em detrimento da reprodução de normas e saberes consolidados (AZEREDO-SILVA, 2011). Nesta pesquisa de doutorado, continuamos nesta seara nos propondo a pensar outras vias no desenvolvimento dessas questões, ampliando nossa base de referenciais para além de nossa própria prática clínica na universidade, construindo um novo campo empírico de pesquisa.

Na medida em que desnaturalizamos a compartimentalização da vida e das disciplinas, afirmar a diferença toma o sentido de habitar zonas de interface e de misturas. Afirmar a potência da atividade do vivente em nossa prática como psicóloga na universidade é desprender-se ‘da caixinha disciplinar’ da clínica psicoterápica *stricto sensu*. Os processos do trabalhar não podem ser vistos descolados do processo de construção da saúde e de si, o qual é dinâmico e passa pela problematização da supremacia de questões individuais e identitárias, para ampliá-la incluindo aspectos organizacionais, institucionais e sociais.

Nesta pesquisa, continuamos afirmando nossa escolha em direção à construção de conhecimento a respeito da ‘atividade de trabalho situada’ no campo do serviço público. Ao nos aproximarmos da atividade dos servidores nos processos de trabalho,

transformamos nosso fazer clínico ao afirmar o trabalho como matéria estrangeira à clínica psicológica (AZEREDO-SILVA, 2011), o que traz novos desafios e questões, nos impulsionando à pesquisa, ao desenvolvimento de conhecimento e, conseqüentemente, ao desenvolvimento de nossas práticas. Isso contribui para conhecer e problematizar os saberes dos trabalhadores articulando-os a processos subjetivantes que atravessam a dimensão da atividade. E também produz um debate sobre os saberes produzidos no trabalhar que são invisíveis, mas fundamentais, para a vida no trabalho, produtos da normatividade presente em todo ser vivente.

I.1. Escopo

Observamos que, algumas vezes, o servidor se vê diante da dificuldade da construção de um diálogo com instâncias endurecidas da administração da universidade, quando se encontra na busca pela saúde que necessariamente depende da criação de novas normas para a vida. Mas o servidor não é uma unidade psicológica fechada. Ele é parte de uma rede de conexões, e tudo o que envolve a dimensão do trabalho tem um lugar importante nesta rede. Essa realidade deve ser considerada em nossas práticas como profissionais da saúde mental.

Canguilhem (2005) menciona uma belíssima citação de Antonin Artaud para expressar o que considera sua definição de saúde, a qual nos parece uma afirmação do vivo enquanto potência de transformação e não de conformação e adaptação simples ao meio. O meio, ao contrário, é para o autor condição de possibilidade para transgredir os limites impostos por determinada situação, para poder transmutar e desenvolver-se a partir da atividade sobre o meio, que também é sua condição de possibilidade situada. Foucault (2010), ao escrever sobre a ascese grega antiga, fala de certo modo desta atividade sobre si mesmo presente em um tipo de modo de vida desta cultura, de um certo modo de vida em que o exercício de si por si buscava uma produção, um construção de si mesmo que envolvia a vida na *polis*, portanto, em um determinado meio, singularizando a existência que, neste aspecto, também nos remete à noção de saúde de Canguilhem. Antonin Artaud diz: “Só se pode aceitar a vida sob a condição de ser grande, de se sentir na origem dos fenômenos, pelo menos de um certo número deles. Sem potência de expansão, sem uma certa dominação sobre as coisas, a vida é indefensável” (*apud* CANGUILHEM, 2005, p. 44).

Todos esses esforços, esses movimentos, são frutos da saúde, do ponto de vista de Canguilhem, o que não quer dizer que não impliquem também desgaste da própria saúde. Mas perceber este desgaste – em que momento é preciso cuidar para não adoecer ou não sucumbir, desenvolvendo estratégias de sobrevivência em cada situação de embate – também é sinal de saúde. Canguilhem (2005, p. 44) nos diz a respeito da noção de saúde que “estamos longe da saúde medida por meio de aparelhos. Chamaremos esta saúde: livre, não condicionada, não contabilizada”.

A atividade humana convida cotidianamente o homem a pensar e a repensar as suas escolhas. Esse convite a pensar produz saber sobre si e sobre o mundo. Ela se apresenta em todas as dimensões da vida humana, sendo a “própria assinatura de nossa humanidade” (SCHWARTZ, 2011a, p. 133).

A atividade de trabalho é uma das convocações humanas que produz uma forma de experimentar-se que é singular. Ela exige tanto a lida com saberes e normas fortemente instituídos socialmente quanto a necessidade de se ‘fazer escolhas e se escolher’ cotidianamente em situações laborais. E, na imanência, algo acontece, cria-se história que, por sua vez, traz uma diferença que vai realimentar de algum modo esse sistema vivente-meio no trabalho, produzindo sempre novas variações.

Nesta pesquisa, desenvolvemos nossos estudos sobre a dimensão do trabalho no que diz respeito à produção de saberes na atividade do trabalhador. A produção de conhecimento nesse território exige que nos aproximemos dos trabalhadores. Nossa escolha é transitar em uma espécie de limiar que tem o trabalhador com sua história, mas, ao mesmo tempo, está em um meio que o convoca a se reinventar o tempo todo, constituindo-se permanentemente.

Objetivamos construir uma relação dialógica com alguns servidores a partir de um convite a nos contar suas experiências de trabalho na universidade ao longo de suas carreiras, em uma tentativa de apreender sentidos e saberes produzidos sobre essas experiências.

O conceito de normatividade de Georges Canguilhem é um conceito-chave que atravessa o pensamento de Yves Schwartz, um dos autores com quem nos aliamos nesta pesquisa, e embasa também muito fortemente este estudo. Esse conceito, em certa medida, atravessa nossas intervenções no campo, nos encontros com os servidores

coparticipantes da pesquisa. Georges Canguilhem (1990, p. 96) escreve sobre a característica fundamental de todo vivente, que é a ‘normatividade’:

O vivente humano prolonga, de modo mais ou menos lúcido, um efeito espontâneo, próprio da vida, para lutar contra aquilo que constitui um obstáculo à sua manutenção e a seu desenvolvimento tomados como normas. [...] Para um ser vivo, o fato de reagir por uma doença a uma lesão, a uma infestação, a uma anarquia funcional, traduz [...] que a vida não é indiferente às condições nas quais ela é possível, que a vida é polaridade [saúde/doença] e, por isso mesmo, posição inconsciente de valor, [...] que, a vida é [...], uma atividade normativa.

Buscamos acompanhar, então, o que se passa nessa experiência do trabalho na universidade, que outros olhares se produzem sobre e na atividade de trabalho. Conjecturamos ser potencializador para o servidor falar sobre sua atividade, do que faz para realizar o que precisa, dos saberes e fazeres criados cotidianamente nesse processo, nos embates constantes que a atividade de trabalho lhe convoca.

Nosso objetivo, portanto, foi construir com os servidores um diálogo sobre o trabalho, conversas dialógicas que buscaram agenciar heterogeneidades que necessariamente habitam esse espaço da experiência: a atividade industriosa humana. Espaço limítrofe de construção de si e de mundo no trabalho. Espaço necessariamente coletivo, em que eles podem se ver como agentes nessa experiência de trabalho e, em certa medida, possam seguir se vendo cada vez mais como agentes potentes de seu fazer e de si a partir da problematização de suas práticas, de suas escolhas, produzindo outras questões e sentidos. Um trabalho que tanto pode contribuir para o bem viver quanto para acentuar uma vida despotencializada quando a normatividade, que é própria de todo ser vivente, estiver severamente constrangida.

Procuramos nesta pesquisa construir, assim, um espaço de abertura para o invisível da atividade, invisível que não deixa de ser concreto, a partir do desenvolvimento de uma atividade languageira entre o servidor, sua atividade e o pesquisador e, dessa forma, buscamos produzir um deslocamento em algum nível sobre o que é dado. Dizemos que, nesse sentido, o servidor – analisando e percebendo-se, construindo um fazer – potencializa a normatividade que lhe é própria, que é uma luta constante contra as infidelidades do meio, meio que está em processo permanente de construção, objetivando torná-lo sempre um pouco seu e construindo-se, assim, ao mesmo tempo.

Dessa maneira, esta pesquisa se dedicou a se aproximar dos saberes produzidos em atividade dos servidores técnico-administrativos de uma universidade federal no estado do Rio de Janeiro, saberes produzidos cotidianamente no enfrentamento dos desafios que este trabalho impõe. Realizamos a pesquisa na mesma universidade em que trabalhamos porque queremos contribuir para o desenvolvimento da produção de conhecimento a respeito da atividade desses servidores e, conseqüentemente, de nossa própria atividade, de nossas práticas enquanto servidora técnica atuando no campo da psicologia tendo esses servidores também como usuários, continuando, assim, a problematizar nossas práticas. Nesse sentido, a atividade de pesquisadora se tornou parte também de nosso trabalho como psicóloga clínica. Assim, a busca de produzir conhecimento por meio da pesquisa acadêmica se tornou parte do nosso trabalho real, de nosso modo de fazer, pensar e desenvolver nossos fazeres. Dizemos que a pesquisadora em nós emerge dessas práticas. Pensando então esta pesquisa não descolada das práticas, afirmamos que ela fará parte também desses saberes, que são construídos dia após dia por cada servidor técnico-administrativo implicado em seu fazer na universidade.

Ao nos aproximarmos dos protagonistas de ações que colaboram para o funcionamento da universidade em seus mais variados âmbitos – servidores que, portanto, contribuem para que a universidade cumpra seu objetivo principal, que é praticar a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão –, nos acercamos de saberes que estão invisibilizados, saberes que estão na sombra de outros saberes, daqueles formalizados e instituídos. Pensamos ser esta pesquisa um instrumento que possa colaborar para a problematização da gerência das atividades desses servidores, das normas instituídas da universidade, ao dar um pouco de visibilidade a esses movimentos que são potencializadores da vida no trabalho, que acontecem cotidianamente na atividade dos servidores pela criação e recriação de seus fazeres produzindo novos saberes sobre eles o tempo todo. Conhecimento que é invisível, mas imprescindível, para fazer-se o que é preciso. Neste sentido, a pesquisa objetivou dar alguma visibilidade a essa convidada, que é a ‘atividade industriosa’, por meio dos saberes nela construídos apesar de todo o arsenal normalizador a que estamos todos nós submetidos, não só no trabalho, mas também em todas as dimensões da vida.

Schwartz (2011a, p. 138) sugere que a atividade “se dá como convidada, felizmente, para gerir a todo instante os encontros de encontros”, e ela é operadora da saúde humana

por ser transgressora por excelência, já que não se submete totalmente às normas instituídas para realizar o que é necessário no trabalho. Ou seja, há sempre atividade frente às infidelidades cotidianas que enfrentamos para tornar o meio e a vida vivíveis (SCHWARTZ, 2011c). Compartilhamos com Georges Canguilhem (1990, p. 159) o sentido do termo ‘meio’ que usamos aqui:

O meio definido pela ciência é feito de leis, mas essas leis são abstrações teóricas. O ser vivo não vive entre leis, mas entre seres e acontecimentos que diversificam essas leis [...]. Pelo fato de o ser vivo qualificado viver no meio de um mundo de objetos qualificados, ele vive no meio de um mundo de acidentes possíveis. Nada acontece por acaso, mas tudo ocorre sob a forma de acontecimentos. É nisso que o meio é infiel. Sua infidelidade é exatamente seu devir, sua história.

O corpo vivo é, ao mesmo tempo, um dado (seu patrimônio genético) e um produto, ou seja, produto dessa inter-relação com o meio. Ser um produto diz respeito a ser constituído a partir do modo de vida tanto imposto quanto escolhido pelo ser, esta imersão em um meio que inclui várias dimensões, como o trabalho que realiza, a prática de esportes, as escolhas que faz (CANGUILHEM, 2005). O autor diz que todas essas relações modificam a morfologia do corpo singularizando-o, inclusive em suas capacidades. Para o autor, a definição de corpo vivo se impõe pela impossibilidade do organismo vivo prescindir da relação com um meio, meio que lhe convoca à atividade, ao movimento. Assim, por essa definição é impossível pensar o vivo separado do meio.

Canguilhem não nega a existência das leis; elas são dados científicos, mas não explicam tudo. A vida é o resultado da interseção, dos encontros dessas leis e de tudo o que há no mundo: seres vivos, seres inanimados, tempo, espaço, os quais estão em processo incessante de variação a partir dos múltiplos encontros que estabelecem e que, desse modo, produzem sempre novos seres, novos objetos... Assim, não há previsibilidade absoluta; mesmo a partir das leis, porque a vida é devir, é história, e é esse o sentido que Canguilhem dá a ideia de ‘infidelidade do meio’, em que as diferenças sempre se afirmam. O autor diz ainda: “a vida não é, portanto, para o ser vivo, uma dedução monótona, um movimento retilíneo; ela ignora a rigidez geométrica, ela é debate ou explicação [...] com um meio em que há fugas, vazios, esquivamentos e resistências inesperadas” (CANGUILHEM, 1990, p. 160).

Nesta direção, para Schwartz (2011a), se apropriar do conhecimento a respeito da potência transgressora e inventiva da atividade humana é se apropriar de um ‘saber ergológico’ de vital importância. Schwartz chama de ergoengajamento a presença desse saber nas práticas cotidianas da vida em geral, não só no trabalho. Assim, empreender uma postura ergológica é saber que a atividade estará sempre presente em todas as dimensões da vida, e que é isso o que faz de nós, viventes humanos, semelhantes. “*Ergológico* remete ao fato de repensar nossos encaminhamentos de saber, nossos diagnósticos e nossos projetos de vida, dando de novo lugar a essa *convidada-enigma* [a atividade, em que], então, toda posição simplificadora nos é interdita” (SCHWARTZ, 2011a, p. 149, grifos do autor).

Trabalhamos nesta pesquisa com servidores públicos federais, mas dizemos que a categoria ‘servidor público federal’ para nós é problemática, no sentido em que ela tem suas especificidades em contraposição aos trabalhadores da iniciativa privada, mas, ao mesmo tempo, quando nos aproximamos das ‘práticas dos servidores’, a partir do ponto de vista da atividade – exigência ética e epistemológica desta tese –, essa categoria não se sustenta como reflexo de uma unidade porque o que aparece, ao contrário, é o múltiplo, quebrando, assim, qualquer pretensa unidade e homogeneidade.

Abordar, portanto, a noção de ‘servidor público’ por meio de uma categorização una, abstrata, esconde em vez de revelar ‘a atividade do servidor’. Ela traz uma ideia de unidade embutida nela, o que não nos ajuda em sua compreensão, nem no manejo de suas problemáticas. Nessa mesma direção, também a categoria ‘servidor técnico-administrativo’, apesar de ter suas especificidades em comparação à categoria docente na universidade, também engloba em uma única denominação uma enorme variedade de diferentes profissionais e ofícios. Nela, há diversos cargos, inclusive com diferentes exigências de escolaridade, sendo também uma noção abstrata que oculta mais do que revela a dimensão de suas práticas.

Assim, ao nos debruçarmos sobre a experiência da atividade dos servidores públicos técnico-administrativos de nossa universidade, nos deparamos com um universo múltiplo não só de tarefas a desempenhar, mas também de ambientes e processos de trabalho muito diversificados. Há na universidade 4.644 servidores. Dentre eles, 752 exercem atividades de nível fundamental; 1.825, de nível médio; e 1.532, de nível superior. Além disso, dentro de cada nível, existem mais tantos outros cargos. Dizemos,

dessa maneira, que no concreto da atividade o que vemos é uma categoria bastante heterogênea.

Mas, por outro lado, há algo em comum: todos são servidores públicos, regidos por um único Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (BRASIL, 2005) e pelo Regime Jurídico Único dos Servidores Cíveis da União (BRASIL, 1990), além do que, nesta pesquisa, são parte de uma universidade que tem suas particularidades como estabelecimento, localizada em um determinado lugar, com cultura e história próprias, por um lado. Mas aqui, novamente ao olharmos de perto, por outro lado, enxergamos também heterogeneidades importantes, já que a universidade se espalha por inúmeros campus, com vários institutos, também com história e singularidade próprias, nos deparando, assim, com a complexidade deste ambiente organizacional. Dizemos então que os dados quantitativos a respeito dos servidores técnico-administrativos distribuídos por cargos e unidades de lotação constituem uma das inúmeras quebras de uma pretensa unidade que se poderia pensar existir a respeito da atividade dos servidores técnico-administrativos na universidade.

Esta pesquisa, dessa forma, se delineia como um estudo qualitativo sobre a produção de saberes e valores de servidores técnico-administrativos que exercem diferentes cargos na universidade, trazendo um recorte em meio à multiplicidade que habita essa 'categoria funcional'. Desenvolvemos um dispositivo de pesquisa para trazer parte dos processos de construção de saberes no trabalho desses servidores. Servidores que estão nas atividades ditas 'meio', em relação às atividades 'fim' da universidade: o ensino, a pesquisa e a extensão. Nesse sentido, o valor do fazer desses servidores se distingue em características e em prestígio do valor atribuído aos servidores envolvidos diretamente nas atividades institucionalmente principais, que são os docentes. De modo geral, as atividades dos técnico-administrativos são de 'prestação de serviços'. Dizemos então que são trabalhadores que têm o seu fazer e o seu saber invisibilizados também frente às atividades dos servidores docentes. Isso tanto perante à instituição quanto a eles mesmos. Trazer alguma visibilidade aos saberes produzidos por uma categoria que usualmente não se pensa como 'produtora de conhecimento', de saberes, parece-nos importante não só para o próprio fazer deles como também para o próprio desenvolvimento das relações entre essas categorias dentro da própria universidade.

Resumindo, nossa questão de pesquisa foi pensar como se tem produzido saberes na atividade dos servidores e como esses têm contribuído para o trabalho e para a vida desses trabalhadores.

Partimos, então, da afirmação de que na atividade dos técnico-administrativos produz-se saberes mesmo nas funções consideradas ‘burocráticas’, não sendo apenas no trabalho docente que há criação e produção de saberes. Queremos vislumbrar, portanto, parte do que estamos chamando de saberes e sentidos produzidos no trabalho desses servidores e sua relação com os valores e a saúde, no sentido Canguilheriano deste termo, construídos na atividade.

Inspirando-nos em Foucault (2005), dizemos que os saberes invisíveis produzidos na atividade de trabalho não se prestam à sistematização. Ao contrário, sua potência está justamente na fragmentação, na dispersão, na eficácia pontual, na conexão ao que acontece. Foucault pontua sobre a eficácia dos discursos locais, particulares e descontínuos, em relação aos discursos estabelecidos, consolidados. Fala também da potência crítica desses saberes menores para desestabilizar os discursos totalitários que almejavam tudo abarcar, tudo explicar. Assim, o autor exalta a “prolífera criticabilidade das coisas, das instituições práticas, dos discursos: uma espécie de friabilidade geral dos solos, [...], sobretudo, os mais familiares, os mais sólidos e mais próximos de nós, de nosso corpo, de nossos gestos de todos os dias” (FOUCAULT, 2005, p. 10). Neste sentido, exalta os saberes encarnados no corpo, fruto dos combates cotidianos de todos nós e, neste sentido também, o pensamento crítico que pode advir da atenção às práticas e aos saberes engendrados nelas. E, neste caminho, o autor pontua também que a validade desse saber “não necessita da chancela de um regime comum” (p. 10-11), ou seja, dos saberes normalizados, prévios ao acontecimento. Foucault (2005, p. 10-11) diz: “[O] caráter essencialmente local da crítica indica, de fato, algo que seria uma espécie de produção teórica autônoma, não centralizada”.

Foucault (2005, p.11) problematiza, então, a questão dos saberes normalizados, que ganham estatuto de verdade e que muitas vezes servem para dominar o outro, para aprisionar, para submeter discursos fragmentários, descontínuos e locais em uma categoria de saber menor, de pouco valor, sinalizando aí a questão do poder, da tentativa de submissão de um saber sobre outro. Ele diz que a crítica que nasce do que é particular, local e descontínuo, contudo, produz “reviravoltas do saber”. Esses saberes

locais que ele chama de “sujeitados” são tanto os que emergem da pesquisa histórica rigorosa, mas que foram sepultados, desconsiderados, em função da busca de “coerências funcionais ou em sistematizações formais” da própria história oficial, quanto os saberes não conceituais, pouco elaborados, quando comparados aos saberes que passaram pelo crivo dos critérios para tornar-se ‘saber científico’. Saberes desqualificados, das pessoas, “saberes ingênuos”, “saberes hierarquicamente inferiores”, mas que não são para Foucault saberes comuns, nem do bom senso, ao contrário, são saberes particulares, locais, regionais. Ou seja, “um saber diferencial, incapaz de unanimidade e que deve sua força apenas à contundência que opõe a todos aqueles que o rodeiam” (FOUCAULT, 2005, p.12).

Do mesmo modo, os saberes que emergem da pesquisa histórica minuciosa, fragmentária, descontínua “são blocos de saberes históricos que estavam presentes e disfarçados no interior dos conjuntos funcionais e sistemáticos, e que a crítica pôde fazer reaparecer pelos meios, [...] da erudição” (p. 11). Para Foucault (2005), então, é no acoplamento dos saberes eruditos – que emergem deste tipo de pesquisa cuidadosa com os saberes das pessoas, saberes singulares, que foram “deixados em repouso” ou mesmo que “foram efetiva e explicitamente mantidos sob tutela” (p. 12) sob determinado regime de poder (dos saberes formalizados e normalizados) – que reside sua força, como, por exemplo, o saber do “psiquiatrizado, o do doente, o do enfermeiro, o do médico” (p. 12), e, acrescentamos, o do trabalhador, em sua experiência concreta e singular.

Dizemos, dessa maneira, que os saberes sujeitos são aqueles que podem produzir diferença e vir a produzir desestabilização de conjuntos de saberes totalitários e sua pretensão de verdade. E, conseqüentemente, são capazes de desestabilizar as práticas a eles vinculadas. Mas Foucault chama a atenção para o fato de que os saberes sujeitos são, volta e meia, capturados e transformados em novos conhecimentos com a chancela de científicos e, assim aprisionados, demandam sempre serem libertos. E é neste movimento de liberação desses saberes que é possível a crítica para este autor. Foucault (2005, p. 13) afirma que essas duas formas de ‘saber sujeito’ dizem respeito ao “saber histórico das lutas” porque tanto em um quanto em outro “jazia a memória dos combates, aquela, precisamente, que até então tinha sido mantida sob tutela”. Neste sentido, tanto em um saber quanto em outro estão presentes os combates e embates cotidianos da vida frente às variabilidades e aos desafios a enfrentar. E estes, mesmo ao

serem sepultados e desqualificados por saberes totalizantes, não deixam de afirmar sua potência cotidiana. Isso porque se fazem presentes nas práticas cotidianas do homem comum e, com isto, estão presentes na história inevitavelmente, uma história que não é contada, e sim que fica na clandestinidade do cotidiano.

Os saberes produzidos no cotidiano do trabalho nascem a partir das práticas, do exercício diário frente aos desafios. Concordamos também com Certeau (1998) quando ele menciona que as práticas cotidianas são táticas para se viver e só podem ser estudadas a partir delas mesmas, não havendo modelos a seguir. Por conseguinte, sua análise precisa se colocar em um movimento constante de idas e vindas entre a elaboração teórica e o contato com as práticas, que têm uma realidade móvel e, por isso, para tentar capturá-la, mesmo que parcialmente, é necessário se colocar também neste movimento.

Como pesquisar saberes que nascem da experiência no trabalho? Como começar a tecer a problemática dos saberes invisíveis nascidos da experiência no trabalho a partir de uma construção de fala e de produção de sentidos em um encontro pontual e singular? A ideia de pesquisar os saberes invisíveis da atividade foi inspirado em vários autores de língua francesa, nossos contemporâneos, que se dedicam ao estudo da atividade no âmbito do trabalho, como Yves Schwartz, Damien Cru, Phillippe Zarifian, entre outros, como veremos no Capítulo 1 desta tese, mas, ao mesmo tempo, não conseguíamos pensar o desenvolvimento desta pesquisa sob a égide de um único caminho ou inspiração teórica e metodológica. Daí o desafio de tentar ‘fazer conversar’ outros autores não ligados tão diretamente a esta problemática, como Michel Foucault, Richard Sennett, Marcel Detienne, Jean-Pierre Vernant, Michel de Certeau, Pierre Hadot, entre outros, que também nos inspiravam e nos potencializavam a pensar a atividade humana, no recorte desta tese, e a dimensão do trabalho, em um de seus aspectos constituintes que é a produção de saberes na atividade.

Foucault (2005, p. 13) chamou a atenção de que só é possível dar visibilidade e potencializar os saberes sujeitados quando se revoga “a tirania dos discursos englobadores, com sua hierarquia e com todos os privilégios das vanguardas teóricas”. Esses dois tipos de saberes sujeitados são desqualificados por certo modelo de ciência, que busca encontrar leis, regularidades e coerências, e, para fazê-lo, se afasta de tudo que varia, que implica movimento, deixando de fora o que não é igual nunca a si

mesmo, os desvios, o que não pode ser previsto e o que não se submete a regras universalizantes de verificação.

Procuramos conduzir esta pesquisa buscando, de certo modo, produzir também um acoplamento entre um trabalho teórico minucioso e atento, dentro de nossas possibilidades e limitações, com um trabalho de campo que trouxe experiências singulares, locais, em que procuramos seguir pistas, brechas, onde esses saberes nascidos dos embates cotidianos no trabalho pudessem ser vislumbrados de alguma maneira, saberes que não se prestam a serem unificados. Não buscamos encontrar leis, nem lógicas formais, nem regularidades no trabalho de campo. Neste caminho, esta pesquisa também é produção de um saber, mas um saber minoritário, que não busca as normas por trás das práticas, mas a normatividade¹ das práticas por trás das normas.

I.2. Os capítulos

A tese foi organizada do seguinte modo: os dois primeiros capítulos se dedicam a trazer a perspectiva ética e epistemológica da pesquisadora, o modo de olhar a produção de saberes na atividade. Um ponto de vista sobre a atividade e sobre a função ética e estética da *askesis* na produção de saberes no trabalho. Ou seja, buscaram trazer a existência do trabalho enquanto atividade e da função ética na produção de saberes. Eles preparam a chegada do Capítulo 3, em que fazemos uma reflexão epistemológica e metodológica desta pesquisa. Depois vêm os Capítulos 4, 5 e 6, em que trazemos abordagens teóricas em um diálogo com as narrativas dos servidores. E, ao término, nossas considerações finais.

No Capítulo 1, trabalharemos o conceito de atividade, que é um operador fundamental em nossa pesquisa. Necessariamente, o trabalho visto por meio de noções como a de ‘atividade’ e de ‘operador de saúde/doença’, a partir de maior ou menor condição de normatividade, possibilita a abertura para pensar o trabalho como reinvenção cotidiana de si, como modo para voltar-se para fora de si mesmo, a habitar uma zona indiferenciada de si e do meio e, ao mesmo tempo, modo de afirmação de si mesmo. Operador que oportuniza o vivente humano a experimentar-se e, experimentando-se, constrói-se a partir da inter-relação com os objetos, as técnicas, as ferramentas, os usuários de seus serviços, enfim, as convocações do meio, os desafios impostos no fazer. E, ao reinventar-se, torna-se outro para além das exigências do trabalho. Operar

¹ Normatividade no sentido usado por Georges Canguilhem (1990).

com o conceito de ‘atividade’ não diz respeito apenas à dimensão do visível, mas sobretudo ao que acontece no limiar si/meio, um limiar que não é fora do ser, nem é o seu meio externo, mas uma zona indiferenciada dos dois. É potência de subjetivação movendo o vivente para fora de si, para a ação.

Ao voltarmos-nos para a atividade, problematizando-a, nos aproximamos da dimensão do enigmático e da criação. Vários autores nos ajudaram a pensar o trabalho como atividade, como experiência de si e como potência de singularização – portanto, construção de si e de mundo –, trazendo deslocamentos conceituais importantes a respeito dessa dimensão. Neste capítulo, então, apresentamos o conceito de atividade por meio de várias entradas, buscando acessar parte dessa enigmática noção, que é a atividade industriosa humana.

No Capítulo 2, com a contribuição das pesquisas de Michel Foucault a respeito dos mundos grego e romano antigos, traremos a noção da produção de saberes como um processo de ascese, um processo intensivo de produção de si e também de mundo.

O Capítulo 3 será dedicado à reflexão epistemológica e metodológica sobre a tese. Já no Capítulo 4, nos voltaremos para a ligação entre a produção de saberes e as relações sociais informais no trabalho que se vinculam à construção de relações de cooperação, relações estas em que as vinculações coletivas mostram toda a sua força e presença. Nele, faremos a aproximação entre os estudos de Richard Sennett, sobre os processos de construção de relações cooperativas nas relações sociais, com ênfase nas relações de trabalho, e os de Yves Schwartz e Damien Cru, no que diz respeito às relações coletivas na dimensão da atividade industriosa humana.

No Capítulo 5, nos debruçaremos sobre a base em que se processam e se constroem os saberes e fazeres dos seres vivos, interconexão inseparável entre saber e fazer e sua relação com a vida do vivente. Para tal empreitada, nos aproximaremos da mitologia grega a partir dos estudos sobre a *métis*, a inteligência astuciosa nas pesquisas de Marcel Détienne e Jean-Pierre Vernant.

No Capítulo 6, traremos as ‘regras de ofício’. Elas foram sistematizadas por Damien Cru a partir de pesquisa com talhadores de pedras parisienses, em que se vislumbram saberes construídos por trabalhadores de um ofício muito antigo e que não é um saber individual, mas coletivo, nascido do manejo com as dificuldades práticas do ofício.

Saberes que são da experiência, não são normas instituídas, e que dizemos, a partir dos estudos de Détienne e Vernant, que são regras construídas a partir de uma agonística com o fazer e que são a expressão da inteligência astuciosa que nasce e se desenvolve dos embates com os desafios postos na atividade dos trabalhadores. Por fim, no Capítulo 7, nos dedicaremos a trazer a no o de desenvolvimento de competências na atividade de trabalho a partir dos estudos de Yves Schwartz.

CAPÍTULO 1 – O LÓCUS OPERANDI DA PRODUÇÃO DE SABERES NO TRABALHO: A ATIVIDADE

Neste capítulo, trataremos alguns aspectos importantes a respeito da ‘atividade’, noção enigmática que demandará sempre pesquisas e estudos. Essa afirmação não significa dizer que, em tempo futuro, após o acúmulo de pesquisas, finalmente a noção de atividade será ‘totalmente’ compreendida. Assim, não é por carência de estudos que não a desvendamos em sua totalidade, mas sim porque a atividade humana é, por princípio, “matriz de história”². Ela é um processo a ser acompanhado em seu acontecer, que está sempre a reinventar-se, sendo, a todo momento, um ‘vir a ser’ que se desdobra a partir da própria pesquisa e no fazer dos próprios sujeitos pesquisados, e não um objeto que possa se dar a conhecer facilmente.

Nesse sentido, esta pesquisa pretenderá aproximar-se dessa noção de forma não linear. Optamos por fazer isso neste capítulo por meio do que chamamos de ‘entradas’, que nos possibilitarão transitar, pelo menos em parte, por sua complexidade. Teremos a ajuda de alguns autores que pensaram sobre essa noção. Nosso objetivo não será, de forma alguma, dar conta totalmente dessa noção, mas sim tentar trazer aspectos desta que é produtora de mundo, uma “convidada”³ que está sempre presente na vida humana.

Trazer essa noção é importante nesta pesquisa por ser ela balizadora de nosso entendimento do que seja o trabalho industrioso humano, do movimento de criação de mundo pelo humano desde sempre. Então, apresentar a complexidade dessa noção é fundamental para mostrar algumas das trilhas pelas quais nosso pensamento caminhará.

Um primeiro desafio se impôs a nós: por onde começar? Decidimos construir esse caminho tentando tecer uma narrativa a partir das várias vozes presentes nas leituras que fizemos de autores da ergonomia⁴ e da ergologia⁵. Dessa maneira, pensar em

² Termo utilizado por Yves Schwartz (2011b, 2011c) para se referir à atividade industriosa humana.

³ Termo usado por Yves Schwartz (2011a).

⁴ “A ergonomia integra os conhecimentos fisiológicos e psicológicos quando estuda o homem em situação real de trabalho para identificar os elementos críticos sobre a saúde e a segurança originados nestas situações e a partir daí elabora recomendações de melhoria das condições de trabalho, bem como desenvolve instrumentos pedagógicos para qualificar os trabalhadores” (ASSUNÇÃO; LIMA, 2003, p. 2). O foco do trabalho do ergonomista é a relação do trabalhador com sua atividade de trabalho, visando ao seu bem-estar na atividade. Nesse sentido, a ergonomia não é uma disciplina do indivíduo/trabalhador, mas sim do trabalhador em interface com o meio sociotécnico e com outros trabalhadores. Ela está preocupada com aspectos de saúde do trabalhador (físicos e emocionais), como também a saúde de sua atividade. Para Ferreira (2000, p. 1), a “atividade é noção estruturante do conceito de trabalho e

desenvolver este capítulo a partir de inúmeras características do que se denomina atividade industriosa humana nos pareceu importante para mostrar a complexidade dessa noção em sua multiplicidade de abordagens. Inspirando-nos em Schwartz (2008), dizemos que a atividade industriosa humana é uma noção sobre a qual nunca será dita a última palavra. Isso porque a atividade humana está sempre se reinventando e produzindo história desde que o mundo é mundo. Traremos, então, algumas dessas ‘características’ como possíveis ‘entradas’ para pensar a atividade como um pequeno esboço, um recorte desse mundo enigmático que é a atividade industriosa humana.

Entrada 1: Enigmática, imprevisível, imprecisa, complexa

Béguin (2006) diz que o termo ‘atividade’ é uma noção muito ampla, imprecisa e vaga, e que é preciso um trabalho conceitual para torná-lo um conceito. Ele afirma que não podemos estudar o sujeito e a tarefa a realizar separadamente; o desafio estaria em conseguir estudar esse acoplamento sujeito-tarefa sem o privilégio nem de um, nem de outro. Nessa mesma linha de pensamento, Yves Schwartz (2008), em conferência sobre a atividade, revela que tentar conceitualizar a atividade industriosa humana, tratando-a como objeto, transformando-a em um conceito abstrato fechado com o objetivo de dar conta totalmente dela em vez de produzir e desenvolver o conhecimento sobre ela, pode trazer um empobrecimento dessa noção, porque a construção de um conceito demanda, muitas vezes, a eliminação das variabilidades que atravessam o fenômeno estudado.

Já Silva (2006, p. 51, grifo nosso), trazendo as ideias de Leplat, diz que “o estudo da atividade pode ser considerado segundo *duas perspectivas*: a partir da tarefa e a partir do seu agente”. Nesse sentido, a tarefa, a atividade e o seu agente dizem respeito a uma ‘multiplicidade de interações’. Esses três elementos seriam também “dinâmicos e se co-determinam mutuamente” (SILVA, 2006, p. 52).

A autora diz que Leplat aponta uma ‘terceira perspectiva’, a partir da “concepção *dinâmica* e interdependente das relações entre tarefa e agente” (SILVA, 2006, p. 52, grifo nosso), em que a atividade então é vista como “uma conjunção do sujeito e da

ergonomia”. Seria o fio condutor que ligaria diversas abordagens em ergonomia, além de ser a fonte principal de conhecimento para essa disciplina.

⁵ Termo escolhido por Yves Schwartz para denominar uma perspectiva ética e epistemológica nos estudos sobre a atividade industriosa humana, que tem como principal exigência ‘o ponto de vista da atividade’.

tarefa”. Essas interações são complexas e, desse modo, sua análise também; elas não se dão a conhecer facilmente. São interações que produzem transformações em seus termos e também em seu meio, pois a partir delas emergem novos artefatos que também vão interagir provocando novas mudanças. Ou seja, a atividade não é um ‘resultado’ que possa ser totalmente previsível entre o agente e suas características e as características da tarefa. Não é um simples somatório de elementos; ao contrário, há sempre inter-relações complexas. E, nesse encontro em que a atividade se dá, ela própria modifica em um mesmo movimento tanto o agente da atividade, o trabalhador, como a tarefa que foi prescrita.

Assim, Silva (2006) chama a atenção para o fato de que, para Leplat, qualquer análise, mesmo levando-se em consideração esses aspectos, é sempre redutora. Ela tem seus limites. Nunca daremos conta de tudo o que atravessa a atividade. Nesse mesmo caminho, Béguin (2006) destaca que, em ergonomia, o conceito de ‘atividade de trabalho’ refere-se ao que é especificamente humano no trabalho, mas pondera sobre o fato de que as relações entre o sujeito e a tarefa são ‘conflituosas’, ‘difíceis’, e que esse acoplamento entre sujeito e tarefa não é algo ‘quase automático’ como possa parecer. Ele diz que, “ao contrário, a análise do trabalho nos tem mostrado que, amiúde, a tarefa se volta a pôr em movimento na atividade do trabalhador” (BÉGUIN, 2006, p. 58) e que

temos que fixar uma dupla fronteira. Por um lado, nos afastamos da atividade quando o que se busca captar é o trabalho do trabalhador unicamente no nível do sujeito [...]. Por outro lado, também, nos afastamos dela quando se busca instalá-la dentro das características das situações, só em suas dimensões artefactuais ou organizacionais (BÉGUIN, 2006, p. 58).

Nesse sentido, para Béguin, o estudo da atividade humana implicaria o entendimento da inseparabilidade entre o sujeito e o que ele tem a fazer, e é nessa interface que os estudos e as pesquisas precisariam focar. Já para Schwartz (2008, p. 98), a noção de atividade pode ser definida como a “universalidade de relação entre normas antecedentes e tentativas de renormatização”, além de afirmar que a noção de atividade perpassa muitos saberes disciplinares e, por isso, os conceitos dessas disciplinas são passíveis de serem sempre retrabalhados “através da imersão na atividade humana”. Schwartz (2008, p. 98-99) acrescenta que

não pode existir como ciência uma teoria da atividade. Porque a atividade sempre se desenvolve através de quadros [...]. A atividade sempre retrabalha o mundo do trabalho dentro do qual ela se desdobra

e se moderniza. Não podemos fazer uma teoria da atividade, mas podemos identificar conceitos essenciais como a renormatização.

Por sua vez, Ferreira (2000) afirma que ‘o caráter enigmático da atividade’ também é o elemento ‘generalizável’ de toda a atividade humana em situação de trabalho, por ser indissociável dela. Esse caráter enigmático faz do trabalho um ‘objeto’ sempre inacabado para os estudos da ergonomia. O autor aponta um caráter duplamente enigmático da atividade: o primeiro aspecto diz respeito à atividade como objeto de pesquisa, em que não se poderia configurá-la aprioristicamente. Ao contrário, durante esse processo, ela precisaria estar sempre se reconfigurando. Neste sentido, ela, na verdade, não pode ser considerada objeto, posto que é processo por não se apresentar de modo estático à pesquisa. Inspirado em Falzon e Teiger, o autor diz: “uma dinâmica marcada por transformações de suas próprias regras de funcionamento no curso do tempo. Ela não é objeto dado, mas, ao contrário, um objeto a ser constituído e reconstituído em um processo de co-construção entre o ergonomista e os sujeitos” (FERREIRA, 2000, p. 6). O segundo aspecto é que a atividade é enigmática do ponto de vista do sujeito porque implicaria “uma relação em três dimensões: com o meio, com os outros e consigo mesmo” (FERREIRA, 2000, p. 6).

Entrada 2: Convoca a microgestão, a autorregulação, a produção de uma “mágica”

Béguin (2006, p. 55) afirma que a atividade em seu sentido mais amplo “é o que distingue o Homem da máquina, no trabalho” e que o homem não seria um mero fator em um sistema de trabalho porque ele está sempre a regular sua atividade, qualquer que seja ela. Além disso, e por isso mesmo, seria inadmissível a velha dicotomia entre o que se chama trabalho manual e trabalho intelectual. Em qualquer tipo de trabalho, não há só execução de tarefas, há sempre produção de algo novo, a partir de microgestões, que não pode ser previsto. E, por sua vez, cada regulação reverbera e interfere em todo o sistema e o desenvolve.

Já Leplat, segundo Silva (2006), vai falar dessas microgestões realizadas pelo operador na atividade que vão transformar a tarefa a ser feita em uma nova, chamando-a de ‘tarefa redefinida’. Esta, então, estará inscrita em uma história muito mais ampla porque fará parte da história daquele trabalhador. Essa redefinição da tarefa diz respeito a inúmeras interfaces do trabalhador no trabalho: a relação com a construção de sua

carreira; a manutenção e a busca de sua saúde em todos os níveis, se protegendo de possíveis danos; e o impacto de seu fazer em si mesmo e no ambiente social e organizacional a sua volta. Nesse sentido, na realização da tarefa, o trabalhador lida com uma gama complexa de questões que são trabalhadas e retrabalhadas em ato, mesmo de forma não totalmente consciente.

Silva (2006) diz que a tarefa redefinida ou atualizada pelo trabalhador é uma atividade singular. Esta, além de ser uma resposta à tarefa prescrita, também diz respeito, ao mesmo tempo, a ele mesmo em sua inserção naquele meio social, ao seu desejo de ser reconhecido e de realizar-se. Além disso, a tarefa redefinida ou atualizada, após ser executada pelo operador, será apreciada e avaliada por ele mesmo, que fará as regulações que achar necessárias “pela confrontação entre os resultados obtidos e os objetivos incluídos na tarefa redefinida” (SILVA, 2006, p. 53). Nessa perspectiva, entram as motivações e os valores do operador da atividade, mas estes são também “influenciados pelas circunstâncias sociais de realização da atividade” (SILVA, 2006, p. 54). Dois aspectos aparecem nessa perspectiva de análise da atividade, segundo a autora:

- 1) As variações de comportamento do agente podem se dar em relação à tarefa, assim como a carga de trabalho. Mas aqui há também a possibilidade de se fazer de outro modo, encontrar uma nova solução. Nesse caso, a autora diz que existe uma origem lúdica para a atividade.
- 2) Desenvolvimento de estratégias para preservar a sua saúde na medida do possível.

A redefinição da tarefa constitui uma forma, mais ou menos direta, de preservar a saúde e a integridade física, na medida em que nela se traduzem escolhas pessoais em termos de critérios de êxito, de aceitabilidade, adesão a determinadas regras de processo ou de segurança etc. (SILVA, 2006, p. 54).

Na redefinição da tarefa, temos, por exemplo, a regulação da carga de trabalho, na qual entra a definição de limites, se modificam modos operatórios ou, ainda, se está atento aos riscos em função das condições em que se exerce a atividade para proteger-se⁶.

⁶ A esse aspecto poderíamos também nos remeter às pesquisas de Damien Cru (1988) e deste com Christophe Dejours (1987), em que eles descrevem as ‘regras de ofício e saberes de prudência’ produzidos em atividade pelos próprios trabalhadores.

Ao ser confrontado com o que tem a desempenhar, o trabalhador age sobre a tarefa que deve realizar naquela situação precisa fazendo microrregulações. Ou seja, avalia, mensura, confronta com sua bagagem experiencial e interpreta, tudo ao mesmo tempo. Assunção e Lima (2003) chamam de “mágica” o que o trabalhador faz para produzir, para dar conta da situação, que nunca pode ser totalmente antecipada. “Mágica” porque ela acontece no fazer e, para se conseguir colocar em prática o que é preciso, visto que o real nunca é igual a uma situação passada, sempre é necessário criar algo de novo mesmo que essa produção, na maioria das vezes, seja imperceptível ao próprio trabalhador. A ergonomia usa o termo regulação para falar dessa mágica que o trabalhador faz cotidianamente em sua atividade e que sem ela não haveria produção. Há então uma espécie de incorporação (ASSUNÇÃO; LIMA, 2003) pelo trabalhador dos objetivos a atingir no trabalho. Na ergonomia, “parte-se do fato de que os seres humanos podem alcançar os objetivos estabelecidos mesmo quando as condições de trabalho, não sendo adequadas, favorecem o adoecimento ou os acidentes” (ASSUNÇÃO; LIMA, 2003, p. 1). Para a ergonomia, o “trabalhador [...] regula a carga de trabalho, as consequências dos picos de produção, e que compensa os efeitos das exigências das tarefas elaborando estratégias particulares para tal fim” (ASSUNÇÃO; LIMA, 2003, p. 2).

O homem não pode ser comparado a uma máquina, a máquina não tem uma idéia do mundo que a rodeia. O homem sente, age e reage às modificações do sistema, desenvolvendo representações que se modificam à medida em que esse mundo se transforma pela sua ação (ASSUNÇÃO; LIMA, 2003, p. 2).

Uma questão importante que esses autores colocam, que diz respeito à dificuldade em acessar, visibilizar e pesquisar a atividade e seus enigmas, é sobre o porquê de os trabalhadores esquecerem os motivos que os levaram a fazer microajustes. Os autores dizem algo simples e ao mesmo tempo fundamental para nós, pesquisadores da atividade humana, que aguça a necessidade do desenvolvimento de nossa sensibilidade ao nos aproximar do que se passa nessa dimensão. Eles respondem: é porque “estas situações são tão numerosas, e dependentes das circunstâncias, que os trabalhadores as esquecem tão logo o que as motivou desapareça” (ASSUNÇÃO; LIMA, 2003, p. 4).

Entrada 3: Ao agir no meio pela atividade, o sujeito transforma e é transformado / Produtora do mundo simbólico

Béguin (2006), para falar do conceito de atividade, traz um autor que diz ser meio esquecido, mas fundamental para discutir esse tema: Ignace Meyerson. Afirma que esse autor, embora não utilize o termo ‘atividade’, em sua opinião foi um teórico desse conceito. Para Meyerson, as condutas humanas teriam um caráter sistemático, ou seja, se organizariam em função de imperativos como seus objetivos e normas sociais, o que significaria dizer, segundo Béguin (2006, p. 57), que as condutas humanas estão imbricadas em “sistemas simbólicos culturais – linguagem, religião, hierarquias sociais” e que, portanto, não seriam passíveis de compreensão sem levarmos em consideração esses sistemas.

Além do mais, o autor destaca que Meyerson afirmava que as condutas humanas estariam orientadas em primeiro lugar pelo ‘trabalho’, que ‘o trabalho’ é produtor do mundo simbólico no qual vivemos porque é pelo trabalho que o homem produz o mundo, patrimônio material e imaterial, e os valores que são “julgados como necessários ou desejáveis pelo grupo com o qual o indivíduo se identifica” (BÉGUIN, 2006, p. 57). Para Meyerson, a noção de trabalho está imbricada na própria história do homem, está ligada à criação de obras, e suas obras acabariam por implicar outras obras e ações. Mas a noção de obra para Meyerson tem um sentido bem mais amplo do que normalmente atribuímos a obras realizadas na dimensão do trabalho *stricto sensu* – trabalho assalariado, segundo Schwartz (2008). Obras como “línguas, religiões, leis, ciências, meios de produção” (BÉGUIN, 2006, p. 57) são frutos ‘do trabalho’ humano, para Meyerson. Assim, as condutas humanas estariam orientadas “pela construção de um trabalho, de uma obra” (BÉGUIN, 2006, p. 57) que diz respeito à intervenção no mundo, tornar o meio que vive seu, ou seja, tornar o meio vivível, como diria Yves Schwartz (2011b, 2011c).

Béguin (2006, p. 57), ainda citando Ignace Meyerson, diz que: “o espírito é mais espírito quando está realizado” e que “a obra cria o espírito, ao mesmo tempo em que o realiza”. Nesse sentido, esses autores salientam que o homem produz-se à medida que produz obras que intervêm no mundo. Isto é, o homem, ao realizar uma obra, se transforma com ela. Ele então seria fruto dessa imersão em suas obras, individuais e coletivas. Portanto, ao produzir obras, é transformado por elas porque farão parte do meio em que ele vive, trazendo novas relações e novas experimentações que reverberam tanto no meio quanto no próprio homem. Assim, nada que se constrói, que se produz, seria neutro, pois leva inevitavelmente a novas transformações no próprio meio.

Este mundo de obras, que constitui a história da civilização, também constitui a história do funcionamento psicológico do ser humano. As obras se diferenciam em uma variedade de esferas dentro de uma mesma cultura e de uma cultura a outra. Cada uma dessas esferas está determinada por sua particular linguagem e sistema de símbolos, os quais evoluem com a história e o engenho dos homens (BÉGUIN, 2006, p. 57).

Já Silva (2006), inspirada por Leplat, pontua sobre as consequências da atividade: elas reverberariam tanto sobre a produção quanto sobre os meios de trabalho e os próprios trabalhadores que a protagonizam, os quais, por sua vez, realimentam a própria atividade em função da presença nela dos objetivos do operador e da tarefa prescrita. E podemos acrescentar que a sinergia entre ambos produz essa atividade singular e que retorna modificando-os.

Então, isso vem ao encontro do que Ferreira (2000, p. 4, grifo nosso) diz sobre outro ‘caráter generalizável’ do conceito de trabalho para a ergonomia, que é ‘a mediação’: ‘o trabalho é uma *atividade mediadora* entre o sujeito e um contexto singular’, mas essa mediação é transformadora de ambos e, assim, produtora de singularidade.

Em primeiro lugar, a interação deve ser compreendida em um sentido não linear (relação direta sujeito-contexto), mas como uma via de mão-dupla: o sujeito, ao agir diretamente ou indiretamente (mediação instrumental) sobre o meio pela atividade trabalho, é, ao mesmo tempo, transformado por ele em função dos efeitos e resultados de sua ação (FERREIRA, 2000, p. 4).

Entrada 4: Tem sempre finalidade, é singular, não antecipável e demanda formação de compromisso. A atividade como processo e fonte de conhecimento

A complexidade das situações de trabalho mobiliza os trabalhadores em direção à concretização de sua tarefa, o que Béguin (2006, p. 56) vai chamar de “compromissos”, que singularmente os trabalhadores efetuam entre duas “esferas de interesses”. A primeira esfera diz respeito ao compromisso com eles mesmos (trabalhadores), como, por exemplo, a sua saúde em todos os seus aspectos, além de competências que são mobilizadas e desenvolvidas na atividade, e as dimensões subjetivas. E a segunda esfera abarca os interesses da produção, do resultado.

Essas duas esferas poderiam, em dada situação, se tornar contraditórias. Nesse sentido, o trabalhador sempre está diante de desafios no trabalho que mobilizam muitas variáveis a dimensionar. Béguin (2006, p. 56) diz: é “produzir uma resposta original”. Na

verdade, é a atividade que vai integrar todos esses determinantes envolvidos na ação. Além disso, também estão presentes na resposta do trabalhador sua história e as relações de produção a que está submetido, entre outras. Ferreira (2000, p. 5) também segue nessa mesma direção ao pontuar que “o sujeito elabora, de forma mais ou menos consciente, um compromisso (não estável) entre os objetivos da produção, a competência que ele dispõe e a preservação de sua saúde”.

Dizer que toda atividade tem finalidade significa afirmar que tanto o operador quanto a prescrição sobre o que ele precisa fazer no trabalho são coconstruídos, porque essa finalidade é sempre reconstruída na atividade. É por essa razão que Schwartz (2004) traz em sua obra que, na atividade, o operador faz uso de si por si (microgestões) e uso de si por outros (ligado à parte da atividade que seria heterodeterminada, mas evidentemente não totalmente).

A atividade, portanto, é caracterizada pela singularidade porque ela tem uma finalidade: é executada por determinado sujeito em um determinado tempo, tendo, paralelamente, características singulares e variáveis, incluídas aí a cultura, além de se dar em uma situação específica que vai imprimir exigências também singulares e variáveis em função de “suas dimensões materiais, organizacionais ou sociais” (BÉGUIN, 2006, p. 56, tradução nossa). Além disso, a tarefa formal proposta para o trabalhador não contém em seu enunciado todas as respostas de que ele precisa para dar conta dela, pois entre a tarefa e sua realização tem sempre uma situação real, que é constantemente singular e, portanto, não antecipável (BÉGUIN, 2006).

Assim, a atividade é, ao mesmo tempo, a resposta à demanda imposta pela tarefa a realizar e uma resposta à demanda do próprio operador de seus objetivos quanto ao trabalho que realiza, a carreira que quer construir, as pessoas que trabalham com ele, a empresa... Enfim, uma grande variedade de condições. De acordo com Béguin, para se debruçar sobre problemas encontrados no trabalho, é preciso voltar-se para a especificidade da situação problemática (abordagem intrínseca). E mais: é necessário ouvir os trabalhadores para saber como eles pensam ou veem esses problemas, o que significa dizer que é fundamental aproximar-se do trabalho real, em situação. Mas o real “é aquilo que se encontra e se conforma na atividade (e da qual só uma pequena parte é observável)” (BÉGUIN, 2006, p. 56, tradução nossa). O real abarca, então, tudo o que

diz respeito ao operador, suas características, suas intenções de carreira, seu reconhecimento, sua saúde, seus limites e o coletivo em que está inserido.

Já Ferreira (2000) aponta o ‘aspecto finalístico’ da atividade de trabalho como mais um dos elementos de caráter ‘generalizável’ do conceito de trabalho para a ergonomia da atividade, pensando-o nessa relação entre o sujeito e um contexto singular.

[...] esta interação não se dá a esmo. Ela é guiada por objetivos que o sujeito estabelece vis-à-vis de seu objeto de ação (finalismo). A estruturação dos objetivos dá sentido à interação e resulta de um processo de apropriação (no sentido psicológico do termo) e de releitura do que foi prescrito pela organização do trabalho. O trabalho não é para a ergonomia um conceito abstrato. Ao contrário, ele toma forma, ele explicita sua concretude, e é um conceito encarnado em um corpo, inscrito em uma temporalidade e em um contexto (FERREIRA, 2000, p. 4).

Silva (2006) chama a atenção para o fato de que inúmeros autores destacam que a atividade, portanto, não é comportamento, dentre eles Montmollin (1997), que diz que a atividade é ‘processo’, sendo então o comportamento a parte observável da atividade, parte desse processo. Dessa maneira, a atividade é um processo que transborda ao observável. E ela pode existir mesmo quando não houver um comportamento motor observável. Na atividade em situação de trabalho, estão presentes vários aspectos a serem analisados para seu entendimento e desenvolvimento, como os comportamentos observáveis, a atividade mental mobilizada em situação, a tarefa a executar, o comprometimento dos trabalhadores, os conhecimentos mobilizados e os objetivos internos e externos dos trabalhadores. Tudo isso produzirá e mobilizará competências já adquiridas que assim serão também transformadas e outras constituídas a partir da situação.

Quando se confronta a tarefa que é prescrita para o trabalhador e efetivamente o que ele faz, verifica-se que há desvios. Esses desvios, na realidade, são considerados por Leplat (SILVA, 2006) como “retrabalho” ou “redefinição” da tarefa pelo operador sobre as prescrições⁷. Portanto, ele realiza outra tarefa, diferente da prescrita. Nesse sentido, a análise da atividade não poderia ficar presa à comparação apenas com a tarefa prescrita,

⁷ “Da leitura que faz das prescrições o agente poderá constatar a existência de imperfeições, de lacunas, de contradições e até de omissões. Impõe-se então redefinir as prescrições de modo a tornarem-se exequíveis ou operacionalizáveis” (SILVA, 2006, p. 53), que também têm um objetivo e condições de execução definidos agora pelo agente.

porque há outras tarefas envolvidas além dessa, inclusive a que o próprio operador elabora para realizar o que tem de ser feito. Isso tudo é a atividade.

Além disso, Ferreira (2000, p. 6) afirma que a ‘fonte produtora de conhecimento’ da ergonomia é a distância entre trabalho prescrito e trabalho real, e, inspirado em Hubault (*apud* FERREIRA, 2000), diz que essa distância constituiria uma descontinuidade que é fundadora de um conflito entre duas lógicas “do modelo da realidade em geral e da atividade em particular”. Para Ferreira (2000), se coloca aí uma questão difícil: como estudar o conhecimento produzido pelos trabalhadores. A questão da mobilização da inteligência criadora do trabalhador, a partir da imprevisibilidade das situações de trabalho e das lacunas necessariamente presentes nas prescrições, não poderia ser interpretada simplesmente como dependente do interesse do trabalhador ou do sentimento de prazer pelo trabalho que ele realiza, porque “a fadiga, o sentimento de monotonia, a insatisfação e o sofrimento podem co-habitar em um mesmo posto de trabalho” (FERREIRA, 2000, p. 6). Isto é, a inteligência criadora é mobilizada pelas situações problemáticas e estas podem mobilizar no trabalhador variados sentidos e afetos ao mesmo tempo.

Entrada 5: Produtora de respostas originais e, conseqüentemente, produtora de conhecimento / saberes em todos os níveis desde o agente ao analista da atividade

Destacamos um dos aspectos que a ergonomia aborda ‘a partir de’ e ‘nas’ suas intervenções, que é o estudo das repercussões dessas intervenções no trabalho sobre a aquisição e o desenvolvimento das competências dos trabalhadores. Esse aspecto se aproxima da questão principal desta tese, que é produzir certa visibilidade à produção de saberes que acontece na atividade de servidores técnico-administrativos participantes da pesquisa, construindo uma espécie de ensaio sobre como se processa a construção desses saberes coletivamente e, ao mesmo tempo, a construção de valores comuns. Produzir visibilidade que reverbere não só para os próprios trabalhadores como também para contribuir na produção de conhecimento a respeito desse tema.

A produção de saberes implica um mesmo movimento de produção de competências. Saberes e competências são opacificados por serem produzidos em atividade, porque surgem justamente ‘no’ processo da atividade e parte desse processo não é visível, habita dimensões sutis, temporalidades outras, diversas da qual estamos acostumados a

observar com facilidade, ou seja, a temporalidade espacializada, cronológica⁸. Para a ergonomia, o trabalhador, seja ele qual for, não é “mero executor de tarefas” (ASSUNÇÃO; LIMA, 2003, p. 1) predeterminadas, o qual possa ser substituído a qualquer tempo por outro trabalhador sem impacto para a produção. Daí a importância de saber-se da existência desses saberes e de serem levados em conta mais precisamente pela organização de trabalho e pelos próprios trabalhadores, o que sem dúvida os potencializa.

Pelo ponto de vista de Ignace Meyerson (*apud* BÉGUIN, 2006), o homem tem como destino intervir no mundo, agir para viver e, assim, produzir mundo. Ou seja, a partir de sua atividade, produz sempre conhecimento, saberes que constroem história. Produzir, então, conhecimento é parte do agir humano. Ele não produz conhecimento para agir, ele age e, assim, produz conhecimento. É em sua ação que o tempo todo está construindo obras que são saberes concretizados, que gerarão, dessa maneira, outros saberes e outras obras em uma circularidade que não tem fim.

Nesse sentido, o homem está sempre orientado para o futuro; ao fazer, ele antecipa os resultados que almeja. Mas, ao mesmo tempo, isso é fonte de controvérsias e tensões porque há concepções conflitantes em uma mesma cultura de como o futuro deverá ser e, como consequência, as ações que precisariam ser implementadas (BÉGUIN, 2006). Essa questão constitui um problema humano fundamental, segundo o autor, e algo central na história, que demanda uma predisposição ética e política de negociação humana constante. Béguin, ao se referir à atividade humana, fala de ‘ator humano’ em vez de ‘fator humano’, porque, para ele, o ator regula, gera a atividade em seu conjunto, além de desenvolvê-la. Já o fator humano se referiria ao humano ser um componente do sistema.

Já para Silva (2006, p. 53), a atividade de trabalho é constituída por todas as transformações ocorridas “desde a apropriação das prescrições à execução e respectiva apreciação”. A autora complementa que o analista da atividade – o psicólogo ou o ergonomista, por exemplo –, ao analisar a atividade de trabalho do agente, também irá reconstruí-la. Isso porque, na sua análise, entrarão também os saberes acadêmicos, produzindo, portanto, uma outra leitura singular. Assim, a produção de conhecimento sobre o trabalho é inerente a esse fazer.

⁸ Trataremos desse ponto na próxima entrada neste capítulo.

Assunção e Lima (2003, p. 4) falam da “produção de automatismos” em função do tempo de exercício e de experiência: “outra dificuldade para compreender a atividade de trabalho é que várias das habilidades desenvolvidas pelos trabalhadores tornam-se automatismos, isto é, hábitos de comportamento que são eficazes, mas que são colocados em prática de forma subconsciente”.

O automatismo a que os autores se referem seria a produção de conhecimentos tácitos, os quais passam a ficar impregnados no corpo a partir da experiência. Conhecimentos tácitos – ou competências tácitas – são desenvolvidos no fazer a partir do encontro do trabalhador com a atividade. Conhecimentos estes, portanto, que são silenciosos para o próprio trabalhador porque são enigmáticos e complexos devido ao fato de sua construção ser atravessada por muitas relações e inter-relações complexas, que percorrem atalhos, desvios. Relações que demandam a articulação de muitas variantes: o ambiente, que inclui outros trabalhadores; as tarefas a desempenhar; o destinatário de seu trabalho; as ferramentas e os artefatos utilizados; o próprio corpo do trabalhador e o tempo que está ligado à experiência/experimentação viva por meio do fazer. É o que de outro modo Schwartz (2010a) chama de saber investido na atividade.

A atividade está fundada na experiência dos trabalhadores, que se desenvolve ao longo da vida profissional. Quando perguntados sobre como realizam uma tarefa, os trabalhadores sempre dizem que é no “olhômetro”, no “sentimento”, forma como traduzem a sua experiência, às vezes duramente, em um “simples” toque do dedo para ajustar uma peça; avaliar um empeno, sentir se a máquina está bem regulada etc.

É sobretudo em razão dessas competências tácitas que as tentativas de rodízio entre funções dificilmente são bem-sucedidas. [...]

Como parte desta experiência se tornou subconsciente, nem o próprio trabalhador sabe explicar claramente como faz o seu trabalho e todos os macetes que adquiriu. *Age como um peixe dentro d'água*. Dessa forma, não consegue transmitir tudo o que sabe e quase sempre fica impaciente com os novatos, pois tudo lhe parece tão simples e evidente (ASSUNÇÃO; LIMA, 2003, p. 4-5, grifos nossos).

Portanto, os saberes produzidos na atividade tornam-se um patrimônio do trabalhador, mas esse patrimônio diz respeito a um coletivo, ou seja, a uma situação de trabalho específica que inclui outros trabalhadores, técnicas, ferramentas, situações vividas, obstáculos enfrentados. Enfim, os saberes produzidos na experiência não se tratam de algo individual, mas parte de um coletivo em que se está inserido nessa experiência

incorporada pelo trabalhador. Por isso, em outra situação, em outro coletivo, há que se aprender novas coisas.

Ferreira (2000, p. 7) diz que o conceito de trabalho em ergonomia é “inseparável do conhecimento e da linguagem que os trabalhadores veiculam no curso de suas atividades”, sendo esse aspecto também fator indissociável da atividade humana em situação de trabalho. O autor afirma (FERREIRA, 2000, p. 7) que “ambas têm uma importância capital para apreender o sentido que os trabalhadores atribuem ao trabalho que realizam”. Assim, ‘conhecimento’ e ‘sentido’ da atividade seriam inseparáveis para ele. Questão difícil que se coloca para a ergonomia, segundo Ferreira: estudar o conhecimento produzido pelos trabalhadores.

Esse acesso ao conhecimento do trabalhador dentro e fora do contexto de trabalho implica no confronto de representações diferenciadas e complementares entre o ergonomista e os sujeitos participantes. Processo de confrontação cuja resultante pode ser designada como uma co-produção de novas representações sobre o trabalho (FERREIRA, 2000, p. 9).

Trazer, então, o *savoir-faire* dos trabalhadores não apenas com finalidade tecnoprodutivista, mas para garantir sua participação nas transformações que se fizerem necessárias no trabalho, é o que objetiva o paradigma da ergonomia. Uma das implicações da metodologia da ergonomia é sua ligação direta com a produção de conhecimento sobre a atividade, ou seja, o próprio campo de intervenção da ergonomia é gerador de conhecimento junto aos trabalhadores. Assim, a metodologia da ergonomia não aplica conhecimentos prontos; ela gera conhecimentos sobre a atividade situada do trabalhador. “A evocação do caráter enigmático da atividade trabalho serve como um dos elementos de sustentação desta característica metodológica” (FERREIRA, 2000, p. 9).

Toda atividade está em uma situação de trabalho e imersa em diferentes temporalidades. Na próxima entrada, faremos uma discussão sobre a dimensão da temporalidade na atividade.

Entrada 6: A temporalidade da atividade

Tempo e variabilidade

A ergonomia da atividade evidencia que há variabilidade tanto da tarefa quanto do trabalhador ao longo de uma jornada de trabalho, como também deste último ao longo dos anos, seja por desgaste físico, seja por sua história, suas experiências. A concepção de homem na ergonomia da atividade também é importante para entendermos em que base ética e política ela se assenta: “é um organismo vivo, perpetuamente em desenvolvimento. Isso quer dizer que ele [o homem] varia constantemente no tempo (o que a ergonomia chama de variabilidade intra-individual)” (ASSUNÇÃO; LIMA, 2003, p. 3). Essa variabilidade temporal quer dizer que o homem é marcado sempre por suas experiências. Há também as variabilidades interindividuais, que são muitas.

[...] haveria algo que sempre muda, o próprio trabalhador: hoje está mais cansado do que ontem, não dormiu direito, está preocupado com a falta de dinheiro, neste ano está evidentemente mais velho do que no ano anterior, mas também mais experiente, aprendeu como fazer esta montagem que era considerada difícil, desenvolveu mais uma habilidade etc. (ASSUNÇÃO; LIMA, 2003, p. 4).

A atividade é, portanto, algo que marca o sujeito, tanto para o aumento de sua potência quanto para o seu enfraquecimento. Assunção e Lima (2003), com inspiração em Alain Wisner, afirmam que a atividade – quer seja predominantemente física, quer seja predominantemente mental – produz repercussões sobre o homem em todas as dimensões: psicológica, fisiológica e operatória. Nesse sentido, poderíamos dizer que a atividade de trabalho modifica, transforma o homem.

Variabilidade dos contextos de trabalho

Uma das razões pela qual o trabalho prescrito difere do trabalho real é porque a atividade é sempre realizada em contextos singulares, tendo assim como consequência a necessidade de se lidar com múltiplas variabilidades atravessando cada situação de trabalho. No que diz respeito aos fatores externos ao indivíduo que influenciam na atividade, os autores exemplificam alguns:

Apesar da tentativa de se controlar todos os fatores intervenientes na produção, sempre ocorrem incidentes e variações que mudam a situação de trabalho: a matéria-prima não é fornecida a tempo ou na qualidade desejada; as ferramentas se desgastam, as máquinas se desregulam ou quebram; colegas faltam ou entram novatos na equipe; os modelos de produtos se modificam etc. [...]

Portanto, longe de ser um conjunto de regras conhecidas de antemão, a atividade é um conjunto de regulações contextualizadas, no qual

tomam parte tanto a variabilidade do contexto no qual se realiza o trabalho quanto a variabilidade própria ao trabalhador que o executa (ASSUNÇÃO; LIMA, 2003, p. 3-4).

Alvarez (2010) faz uma análise das temporalidades que atravessam a dimensão do trabalho, mostrando que nela está presente não só o tempo espacializado, linear. Esse tempo tem outros adjetivos, como unificado, universalizado, homogêneo, previsível. Ele é um tempo construído socialmente. Mas esse tempo é atravessado por um outro que não se presta a ser quantificado, um tempo heterogêneo, múltiplo, imprevisível, que emerge na trama da própria atividade de trabalho, tecido em suas engrenagens, que surpreende, desafia e impõe mobilizações múltiplas ao trabalhador. Trata-se do ‘tempo-devir’, que a autora chama de “duração”, noção desenvolvida pelo pensador Henri Bergson.

O primeiro, por um lado, é um tempo asséptico, neutro, em que a ‘diferença’ não o habita. Sobre esse tempo cronológico, a autora diz: “nenhum segundo (ou datação) tem mais valor que outro” (ALVAREZ, 2010, p. 71). Ele é igual em toda situação e em todo lugar, serve para organizar a vida social e vem se complexificando a partir do aumento cada vez maior de exigências a serem cumpridas na vida moderna. Desde a Era Moderna, esse modo de vivenciar o tempo vem se tornando aparentemente soberano, cada vez mais na vida cotidiana, porque há uma submissão de praticamente toda a vida social a ele. Nossa sociedade se organiza por meio desse tempo.

O segundo, por outro lado, se apresenta sempre por temporalidades heterogêneas. Nele habitam os acontecimentos que são carregados de intensidades, que não cabem no tempo espacializado porque o transbordam. Esses acontecimentos são repletos de sentidos, e esses sentidos nortearão o grau de importância que damos a uma determinada data no calendário formal. Essa importância sempre será dada depois do acontecimento que a marcou. Essas temporalidades heterogêneas habitam esse outro tempo, que é o ‘tempo devir’, o qual empresta os sentidos ao tempo do calendário. Assim, o sentido que é dado a uma data, na verdade, se dá pelo acontecimento presente nessa dimensão do tempo-devir, tempo que não pode ser previsto, nem antecipado, nem programado. O sentido, então, é sempre posterior. Dito de outro modo, o que acontece é posteriormente datado e colocado dentro de um tempo linear. O sentido e o significado do acontecimento emergem a partir das relações que se tramam naquele momento singular, configurado singularmente, imprevisivelmente. É o tempo-devir “que

estabelece laços e ligações, que percorre diferentes temporalidades simultaneamente” (ALVAREZ, 2010, p.71).

O tempo espacializado, ao contrário, é um tempo construído socialmente, baseado em uma norma consensualmente estabelecida. Alvarez (2010, p. 71) diz, baseada em Yvon Quéinnec, que o tempo espacializado “estabelece a duração (anual, semanal, diária) do trabalho e das pausas (de descanso ou de férias) postulando ainda, implicitamente, uma estabilidade do funcionamento humano, sejam quais forem as horas e as durações do trabalho”. Estabilidade esta então forjada pelas forças históricas e sociais.

Zarifian (2002, p. 2), também nesse caminho, trata da temporalidade no trabalho a partir dessas duas concepções do tempo: o ‘tempo espacializado’ e o ‘tempo-devir’. São temporalidades que se atravessam, mas se manifestam de formas diferentes. O ‘tempo espacializado’ está presente no que diz respeito à disciplina e na regulação dos atos de trabalho, enquanto o ‘tempo-devir’ refere-se à “mobilização da experiência passada e antecipação do porvir”. O autor diz que haveria “uma interioridade recíproca entre o tempo e o trabalho”, mas ele distingue o tempo-devir, que nasce dentro da atividade de trabalho, em qualidade, do tempo que regula o trabalho externamente, o tempo espacializado. Mas a temporalidade do tempo-devir que atravessa a atividade de trabalho não é algo evidente. Segundo Zarifian, ao contrário, nossa sociedade estaria cega a seu respeito.

O autor também se inspira na noção de ‘duração’ de Henri Bergson ao escrever sobre o tempo-devir. Ele diz que é “um ímpeto permanente da totalidade do passado (em sua virtualidade e atualidade) em direção ao futuro” (ZARIFIAN, 2002, p. 2), enquanto o tempo espacializado é o que domina no aspecto social e de organização na vida moderna. É um símbolo social que adquiriu um lugar privilegiado e ajudou na consolidação de sociedade moderna. O tempo espacializado está intimamente ligado à autodisciplina que foi e ainda é fundamental para a consolidação do capitalismo moderno.⁹

A disciplina do tempo espacializado forma-se inicialmente sobre o fundo da autodisciplina. Se as sociedades modernas, devido à complexidade e diversidade das interações sociais que nela estão em jogo, não tivessem desenvolvido uma forte autodisciplina de respeito ao tempo inculcado nas crianças de uma maneira muito similar ao

⁹ Cf. também Thompson, 2002.

aprendizado da linguagem (linguagem que é amplamente portadora de referências a esse tempo), é provável que o capitalismo industrial tivesse tido grandes dificuldades de impor suas regras. Mas, por outro lado, a disciplina do tempo industrial incontestavelmente reforçou e generalizou a autodisciplina do tempo, fazendo do tempo do trabalho um tempo que é sustentáculo de toda a atividade social (ZARIFIAN, 2002, p. 5).

O tempo espacializado é um tempo que está fora da experiência, é socialmente forjado como universal, a ponto de ter se tornado referência entre dois movimentos, duas concepções do tempo. Um deles é construído progressivamente com critérios muito precisos, passando a ser a principal referência de temporalidade em detrimento de outro movimento que diz respeito a outras temporalidades ligadas à experiência, como o tempo regido pelos ritmos da natureza¹⁰, ou os ritmos do próprio corpo. Mas, ao tentar referenciar esse tempo do devir ao tempo especializado, tem-se a ilusão de subjugar-lo, o que evidentemente não é possível porque ele sempre escapa, ele é transgressor por natureza. Esse movimento-referencial ao tempo espacializado

foi progressivamente definido e tecnicamente construído com base em critérios muito precisos: ele deve ser rigorosamente reprodutível; totalmente regular e mecânico; neutro (nenhum valor particular pode ser ligado a ele); definido como uma seqüência de instantes; [...] separados por espaços estritamente equivalentes (o espaço entre dois segundos). [...]

Uma vez inventado e adotado esse movimento-referencial, o tempo é simplesmente definido por uma relação: o tempo de uma corrida ou de um discurso nada mais é que a relação desse movimento singular, episódico, com o movimento-referencial. Quando dizemos que uma corrida durou tantos segundos, não significamos outra coisa a não ser essa relação. Aplicamos o movimento-referencial, totalmente homogêneo e universalmente admitido, a esse [outro] movimento totalmente singular e heterogêneo (ZARIFIAN, 2002, p. 3).

Assim, o tempo espacializado foi sendo tecido aos poucos no campo social na modernidade e produzindo um tipo de controle sobre a experiência cotidiana tanto dentro do trabalho como fora dele. Aliás, essa dicotomia entre tempo do trabalho e tempo do lazer, por exemplo, não era algo tão bem marcado na sociedade antes da Revolução Industrial e durante o processo de consolidação do capitalismo¹¹. A partir daí, todas as situações da vida passam a ser referenciadas por ele: a hora do descanso, do lazer, do trabalho, das refeições etc., que antes aconteciam em uma outra

¹⁰ Sobre esse tema, cf. Rezende, 1986.

¹¹ Cf. Rezende, 1986 e Azeredo-Silva, 2011.

temporalidade, como, por exemplo, a partir das necessidades do corpo (cansaço, fome, sono etc.). É época em que a organização social ainda não estava submetida majoritariamente a esse tempo neutro, reproduzível, sempre igual, espacializado, o tempo do relógio.

Zarifian afirma que se confundem socialmente no tempo espacializado acontecimentos heterogêneos, singulares. O autor diz que, na verdade, são esses acontecimentos que darão sentido ao primeiro, e não o contrário. Então, os acontecimentos que estão em outra ordem, que têm outra duração, são chapados no tempo espacializado, em uma linha cronológica linear. Assim, se olharmos com o devido cuidado, prestando um pouco mais de atenção ao que se passa na singularidade que atravessa esse tempo duração, tempo do acontecimento, percebemos sua diferença.

Quando nos deslocamos do segundo ao século, movemo-nos em um contínuo rigorosamente homogêneo. O século pode ser matematicamente referido ao segundo. Esse tempo é apreendido de maneira estritamente quantitativa e neutra. Nenhum segundo ou nenhuma datação tem mais valor do que outra. São os acontecimentos que situamos nesse tempo que estão carregados de valor e de sentido, mas não o próprio tempo. Se, por acaso, acontecesse de um segundo valer mais do que outro, seria toda a trama do tempo espacializado que se encontraria desfeita! (ZARIFIAN, 2002, p. 3-4).

Zarifian afirma que o tempo espacializado serve para medir, quantificar. Podemos dizer que essa forma de aprisionar o tempo acaba normalizando as relações sociais, padronizando-as e organizando-as. A partir do capitalismo industrial, o esquadramento do tempo foi fundamental para organizar as relações entre força de trabalho (tempo para realizar determinada tarefa no trabalho) e produção; entre hora de trabalho e hora de não trabalho; número de horas trabalhadas e salário etc., organizando toda a vida social desde a sociedade industrial até os nossos dias.

Nesse sentido, processos que são qualitativamente heterogêneos na vida social são organizados a partir desse movimento referencial homogêneo padronizado, o que tende a produzir justamente uma invisibilidade de suas diferenças, demandando, portanto, um esforço para percebermos suas singularidades. Ou seja, tendemos a uniformizar os encontros, que são sempre singulares ao serem vistos pelo registro do tempo cronológico em nossa sociedade (na escola, na fábrica, no hospital, no bar, na igreja...), não vendo as singularidades que os atravessam e, por consequência, costumamos olhar só o que se repete. Ou, dito de outro modo, relacionamos os encontros a situações

familiares, já conhecidas, tendendo a reproduzir, de certo modo, o mesmo, fazendo-nos nos prender ao que se repete.

Mas algo sempre escapa desse tempo especializado. E é nesse escape que podemos nos dar conta desse outro tempo que não cabe nessa linha linear, que é o tempo que Bergson chama de duração, o tempo-devir. Por exemplo: por que em algumas situações sentimos que o tempo se arrasta, parece que não passa, e em outras, ao contrário, não o sentimos passar? Quando comparados com o tempo que passou no relógio, o sentimos voar? Algo de singular então ocorreu, que o tempo esquadrinhado não deu conta de explicar. Se formos explicá-lo pelo tempo do relógio, nada de diferente aconteceu com o tempo, ele passou da mesma forma de sempre, não acelerou, nem lentificou, mas a experiência que se teve dele nessas situações foi de outra ordem, estava em outra dimensão de duração.

O tempo-devir é simultaneamente objetivo e subjetivo. O devir se impõe (não escolhemos envelhecer), mas ele faz sentido pelo valor diferenciador que atribuímos ao curso das coisas e aos acontecimentos que nele se produzem, pelas sínteses disjuntivas que operamos na esteira desses acontecimentos. [...] Entre o antes de e o após um acontecimento marcante, esgueira-se a iniciativa humana, modesta mas essencial. É ela que nos torna responsáveis pelo nosso próprio devir (ZARIFIAN, 2002, p. 4).

As expressões de ações que se concretizam por meio dos tempos verbais nos trazem o que expressa o tempo-devir, que sempre implica um movimento de diferenciação do momento imediatamente anterior porque os tempos verbais expressam ações, mutações do tempo. Por exemplo, crescer, envelhecer, cair, subir, sair e entrar exprimem inúmeras mutações de situações, do movimento dos corpos, expressam a mutação do próprio tempo. E as ações-devires podem se imbricar uma na outra a partir dos encontros que acontecem, produzindo outras ações.

É no presente que devimos a todo instante, mas em instantes heterogêneos, momentos qualitativos, evanescentes. O antes de uma mutação é sempre qualitativamente diferente do após e 'a todo instante' essa mutação se opera. Não cessamos de envelhecer (e de certo modo de crescer) (ZARIFIAN, 2002, p. 4).

Zarifian (2002) também aproxima o conceito de 'tempo-devir' ao conceito de 'tempo ergológico'. O *savoir-faire* do trabalhador se materializa em ato na atividade, e é na atividade, em tempo real, que ele interpreta todos os microacontecimentos engendrados ali. Nesse tempo, ocorrem também antecipações, mobilizações, escolhas, microgestões.

Isso não quer dizer que o tempo espacializado não está presente também como uma variável importante, em um “certo ritmo de trabalho” (ZARIFIAN, 2002, p. 7). Mas o cuidado na realização do trabalho habita esse outro tempo também, o tempo ergológico, é ele que dá sentido ao trabalho e à qualidade que se espera de seu *savoir-faire*.

O tempo-devir se materializa na história, no fazer, na ação. Nesse momento em que está em relação o trabalhador, sua tarefa, o meio a sua volta, o tempo-devir é engendrado, o tempo ergológico está presente nesse processo em que se dá a atividade. É nesse espaço-tempo que a ação se plasma a partir de um movimento em direção à situação problemática. Nela, é necessário se tomar microdecisões, fazer microgestões que se refletirão no modo e na qualidade desse fazer. Mas se o tempo cronológico se sobrepujar ao tempo ergológico, pode-se produzir um descompasso qualitativo no resultado do trabalho, porque esses dois tempos não necessariamente coincidem. O tempo ergológico está ligado ao tempo *kairós*, o tempo qualitativo, o momento propício qualitativamente voltado, devido, para a ação qualificada, ao fazer ‘bem-feito’¹². É habitar o tempo-devir da atividade, que não é um tempo individual, e sim da situação singular.

Zarifian (2002) exemplifica esse tempo em diferentes modos de fazer, desde a atividade artesanal, passando pela atividade na indústria com suas operacionalizações mais racionalizadas, até as relações de serviço. Destacamos o exemplo que o autor traz sobre a importância do tempo ergológico na relação de serviço:

o devir da relação, e através dela, da satisfação do cliente, está em jogo na interpretação permanente que o operador faz das expectativas desse cliente e na pertinência das respostas que ele lhe fornece. Aqui também, são as suas escolhas e iniciativas que ele realiza, em função do porvir que ele pode fazer eclodir, que guia suas respostas. Mas ainda nessa situação, igualmente, um teleoperador, desprovido de toda motivação, e que se contentasse em respeitar escrupulosamente as exigências do ritmo de trabalho, daria as respostas mais rápidas em detrimento do esforço de intercompreensão e de procura da boa resposta que uma relação de serviço de qualidade impõe (ZARIFIAN, 2000, p. 7).

¹² ‘Bem-feito’ aqui diz respeito ao ‘cuidado no fazer’, ao sentido que tem para o trabalhador o trabalho que realiza, a sensação produzida ao construir algo de que sente orgulho. Aqui há uma integração com a obra. Dizemos também que ao realizar algo ‘bem-feito’ se processa uma diferença nesse fazer, se sai diferente de um momento imediatamente anterior à realização. Não é a reprodução de algo que já se sabe; há a produção de novos saberes, no sentido também que Richard Sennett (2009) dá ao termo ‘bem-feito’.

Articulamos este modo de conceber a relação de serviço à constituição de um tipo de relação social que Sennett (2012) chama de dialógica – a qual veremos mais detalhadamente no Capítulo 4 –, que demanda um movimento de atenção e esforço para o que está fora de nós mesmos; nesse caso, a relação com o outro objetivando estabelecer uma conexão qualificada. Esse movimento de construção dialógica na relação com o outro é, nos parece, algo fundamental em uma relação de serviço qualificada.

O confronto com o tempo-devir implica uma experiência intensiva, presente também em um corpo intensivo, o que não significa desprovida de razão, tudo junto ao mesmo tempo. Confrontos estes que não são previsíveis. É o momento do ‘acontecimento’:

o virtual, que se condensa no momento evanescente [“sempre já passado e por vir”] em que se deve decidir e agir. O indivíduo retoma o curso do tempo fazendo apelo a sua experiência e a sua memória. [...] Todos revivem um pouco do passado, procuram nele encontrar o que lhes permite esclarecer a situação, sempre singular, que enfrentam (ZARIFIAN, 2002, p. 9).

A ‘afirmação do acontecimento’ se refere ao momento da escolha, ao momento da decisão que Zarifian (2002) chama de momento de mutação, que deixa de ser sofrido e passa a ser afirmado: “sob o olhar do tempo-devir, os humanos podem parecer como mutantes inseridos na linha dos devires possíveis. Essa concepção da liberdade afasta-se radicalmente do mito da ‘livre-escolha’” (ZARIFIAN, 2002, p. 9).

Zarifian então, a partir dessa diferenciação entre o tempo espacializado e o tempo-devir, diz que, na dimensão do trabalho, o ‘tempo espacializado’ seria o ‘tempo de trabalho’ e o ‘tempo-devir’, o ‘tempo do trabalho’. Podemos dizer, ~~então, [portanto]~~ ~~ok~~ que é no tempo-devir que se efetiva a atividade e, com ela, a criação. Na afirmação desse tempo, cria-se algo, renormatiza-se. Trata-se do momento preciso, *kairós*.

A gestão do instante na situação de trabalho significa a necessidade de se fazer escolhas e agir. Essa gestão significa também lidar com a singularidade de determinada situação, e podemos dizer que isso diz respeito a ‘tomar posse’ desse instante, do que está acontecendo. Isso não é algo que se possa antecipar, nem prever. Então, é o que se experimenta quando se fala do tempo ergológico: uma temporalidade em que a ação busca uma tentativa sempre parcial de controle sobre o que acontece a partir dessas variabilidades imprevisíveis.

Esta gestão do instante, como cópia não conforme do real supõe, por exemplo, a escolha de pontos de atenção, de vigilância, de colaborações preferenciais, de escolhas de comunicação e de transmissão, em resumo, a criação de esboços de mundo e de bens comuns em pleno coração da atividade (ALVAREZ, 2004, p. 185).

Em nossa pesquisa com servidores técnico-administrativos, vamos nessa mesma direção nos aproximando dessas temporalidades singulares que perpassam a atividade dos servidores. Na prestação de serviço qualificado, há microajustes necessários e que variam caso a caso, como o tempo de escuta, o tempo dedicado a cada situação. São dados muitos passos intermediários para se apropriar do que se tem a fazer. Esses são também produtos materiais, mas possivelmente saberes invisibilizados nesses processos.

No Capítulo 2, nos dedicaremos a problematizar o processo de constituição de saberes invisibilizados, os saberes da experiência que vão se corporificando na medida em que se exercita o fazer, em que no fazer se produz saber. Para nos ajudar, traremos as pesquisas de Michel Foucault para pensar sobre esse processo, a partir dos exercícios de ascese na cultura da Antiguidade Greco-Romana, que eram exercícios de si por si, trabalho sobre si em que se produziam também saberes, saberes singulares que iam se corporificando no homem grego preparando-o para o enfrentamento da vida, fortalecendo-o. Saberes que iam se tornando parte de si mesmo. Um processo que era uma ascese, um processo de produção de si para o sujeito não ficar aquém do que lhe pudesse acontecer. Neste percurso, faremos uma aproximação com o modo como se constroem os saberes no cotidiano da atividade de trabalho, a atividade industriosa humana para dar conta de suas constantes imprevisibilidades, e vale saber que dar conta de uma situação é, em contrapartida, dar conta de si mesmo em situação de trabalho que reverbera em si, constituindo-lhe. Afirmamos, assim, que nos constituímos necessariamente a partir de nossas práticas, nossos fazeres, nas mais diversas dimensões da vida.

CAPÍTULO 2 – A CONSTITUIÇÃO DE SABERES COMO ASCESE. A ASCESE PELA ATIVIDADE

A morte, dizia Epicteto, alcança o lavrador enquanto lavra, o marujo enquanto navega: ‘E tu, em que ocupação queres ser alcançado?’ (FOUCAULT, 2010, p. 454).

Vemos o trabalho como uma prática que pode ser vetor de saúde ou doença, que pode potencializar a vida ou enfraquecê-la. Uma dimensão que produz saberes e constituição de si (AZEREDO-SILVA, 2011). Neste capítulo, trataremos da ascese no mundo grego antigo através das pesquisas de Michel Foucault realizadas na década de 1980. A ascese antiga dizia respeito a práticas que o homem livre grego exercitava para tornar-se cidadão da pólis. Para Foucault essas práticas diziam respeito a um modo de subjetivação singular, a práticas de constituição de si. Mas essas práticas que ele relaciona a uma ascese, um modo de produção de si mesmo, também envolvia a constituição de saberes, saberes esses não universais, nem formais, mas encarnados na vida, que eram gerados no próprio exercício dessa ascese. Procuraremos articular essa ascese grega ao tema desta tese, que aborda a construção de saberes a partir da atividade industriosa humana.

Foucault (2010) tratou da ‘conversão de si’ a partir das práticas operatórias na Antiguidade Greco-Romana. As questões que ele se colocou diziam respeito aos tipos de ação, de atividade, de práticas de si sobre si que implicavam o mundo grego antigo à ‘conversão a si’. Nesse sentido, o seu foco de estudo estava relacionado às práticas operatórias e não a um possível conhecimento descolado delas. Essas práticas tinham a ver, para o grego antigo, com uma *áskesis*, uma “ascese como exercício de si sobre si” (FOUCAULT, 2010, p. 281).

Ele interessou-se, a partir da década de 1980, pela singularidade das práticas de si na Antiguidade Greco-Romana desenvolvidas por meio de uma ascese. Práticas que não eram regras universais ditadas para toda a sociedade grega, nem estariam na seara da filosofia, ou seja, não objetivavam informar, produzir conceitos ou sistemas elaborados, como pontua Hadot (2014). Elas não tinham o estatuto de verdades absolutas. Essas práticas eram saberes, mas não eram referendados como uma lei que todos deviam seguir, diferentemente de muitos saberes que foram se constituindo a partir da modernidade como disciplinas acadêmicas.

Hadot (2014) faz uma diferenciação esclarecedora entre a filosofia antiga e a filosofia moderna a partir de críticas que ouvia dos historiadores da filosofia, as quais apontavam que supostamente não se encontrava uma coerência interna nas escolas filosóficas antigas, o que dificultava uma sistematização das mesmas por eles. Para Hadot, essas críticas partem de um referencial moderno, em que a filosofia vira um sistema de ideias abstrato sem uma conexão necessária com uma práxis, com o dia a dia de quem a praticava. A filosofia antiga estava comprometida muito mais com a formação de seus leitores e ouvintes no sentido de desenvolver exercícios que objetivavam um envolvimento integral de todo o ser: a sensibilidade, a inteligência, a imaginação, a vontade. Portanto, segundo Hadot, havia nas escolas filosóficas antigas uma inseparabilidade entre filosofia e maneira de viver, na busca por uma vida plena, de pertencimento a algo maior que o próprio indivíduo, uma busca pelo pertencimento ao cosmos, à natureza e ao bem comum, pela integração ativa à coletividade maior que os transpassava. Assim, para Hadot, o aspecto teórico e abstrato desses ensinamentos não era nem uma questão que se colocava para esses filósofos antigos. A filosofia antiga, portanto, era muito mais uma prática, era mais uma atividade do que um discurso abstrato conceitual.

E, então, por que trazer a questão dos ‘exercícios espirituais’ da filosofia antiga (HADOT, 2014) e ‘práticas de si’ (FOUCAULT, 2010) para uma tese que quer tratar e problematizar os saberes produzidos no trabalho? Saberes invisíveis, nascidos da experiência, e não sistematizados por códigos de saber consolidados. O que Hadot e Foucault têm a ver com este tema? Para responder a este questionamento, é preciso aqui um exercício de articulação. Dizemos que o trabalho, de um modo geral, é um dos campos em que o sujeito se coloca em uma relação direta com uma coletividade, com o que podemos chamar de vida pública, que tem normas e regras consolidadas e que regem fortemente essa dimensão. Nesse sentido, ao trabalhar, o sujeito passa a integrar um outro tipo de meio público, dentre outros que tenha passado, como a escola, por exemplo. Passa a desenvolver e construir um certo papel social. Assim, para trabalhar, além de utilizar os saberes aprendidos nas escolas, nos cursos e entre outros sistemas de formação, ele inventa outros modos de fazer justamente porque esses conhecimentos reconhecidos não dão conta dos desafios enfrentados. E por que ele faz isso? É claro que, nesses processos de invenção, há inúmeras variáveis. Nada acontece do mesmo modo igualmente para todas as pessoas – algumas estão mais, outras menos implicadas

a dar conta de uma tarefa a desempenhar; umas gostam mais, outras menos de seus fazeres, entre outras questões. Vemos, no entanto, que os movimentos a respeito do que fazer com suas vidas no trabalho e fora dele existem desde que o mundo é mundo, e esse aspecto invisível, não sistematizável, que faz parte da atividade humana de tornar um fazer quer no trabalho, quer fora dele, algo mais ou menos ‘belo’ para si e para o mundo, continua a existir também desde a Antiguidade até nossos dias. Vimos isso ao longo desta pesquisa nas conversas que tivemos com servidores da universidade, as quais podemos articular a uma estética da existência, um modo de constituição de si que é singular, que diz respeito a um modo de vida que se constrói para si, em que a atividade de trabalho se integra neste modo de vida sendo-lhe parte inseparável.

Hadot (2014), então, chama de “exercícios espirituais” os ensinamentos dos filósofos antigos que têm aspecto formativo mais do que informativo, que implicavam desenvolvimento de exercício, de prática, de modos de viver a vida cotidiana. O termo “espirituais” usado por ele difere do que comumente associamos hoje em dia, que tem conotações fortemente religiosas. Para o autor, tão somente designa uma mobilização ampla de todo o ser: corpo, inteligência, sensibilidade, vontade etc. Práticas sobre si mesmo, experimentadas, vivenciadas. Nesse sentido, não são códigos morais, ligados a uma suposta boa conduta padronizada, mas uma estilização de um modo de vida, uma singularização de um fazer em que está embutida uma construção de si mesmo nesse fazer.

Para Hadot (2014), na filosofia antiga, não cabe separação entre teoria e prática. Ele diz, inclusive, que a própria palavra ‘filosofia’ implica prática, exercício. Afirmamos, então, que é uma ação de si sobre si. Nesse sentido, poderíamos especular que toda relação humana com algo que o faz querer se transformar para fazer algo melhor mostra um voltar-se para o mundo para dar conta dele de algum modo e, ao voltar-se plenamente para ele nessa intenção, se produz um mundo em que no mesmo movimento produz-se também a si mesmo. Hadot (2014) diz que o diálogo com o outro é também um diálogo consigo, e isso seria um ‘exercício espiritual’ à moda dos gregos antigos.

Essa íntima ligação entre o diálogo com outrem e o diálogo consigo tem um significado profundo. Somente aquele que é capaz de ter um verdadeiro encontro com outrem é capaz de um encontro autêntico consigo mesmo, e o inverso é igualmente verdadeiro. O diálogo só é verdadeiramente diálogo na presença de outrem e de si mesmo. Desse ponto de vista, todo exercício espiritual é dialógico na medida em que

é exercício de presença autêntica perante si e perante os outros [...] (HADOT, 2014, p. 40).

“Um diálogo é um itinerário de pensamento cujo caminho é traçado pelo acordo, constantemente mantido, entre aquele que interroga e aquele que responde” (p. 41). O diálogo como exercício concreto e prático é uma prática de si. Ele diz respeito não a uma doutrinação do outro ou de si mesmo, mas a um combate virtuoso que não visa a anular o outro. É a afirmação da possibilidade de construir outros pontos de vista, produzindo possibilidades, assim, de transformação de atitudes e de convicções.

Na modernidade, por exemplo, há os saberes chamados de científicos, os saberes jurídicos ou mesmo os saberes religiosos. Dentro de cada um desses campos de abrangência, há um estatuto de verdade, de verdade fechada em si mesma, verdades legitimadas por vários meios.

A produção de verdade implica a produção de normas gerais e, conseqüentemente, de poder também, ou seja, regras de normalidade e de moralidade que vão reger a vida na sociedade. No caso das verdades médicas, por exemplo, os padrões de normalidade levam no mesmo movimento a produção de seu oposto, ou seja, o que será considerado anormal. Já as verdades construídas no campo religioso reverberam no campo moral, produzem, em um mesmo movimento, tanto o homem pecador quanto o homem virtuoso. No campo jurídico, da mesma forma, a partir de normas jurídicas/legais, surge o homem cumpridor das leis e seu oposto, o homem fora da lei. Assim, a modernidade cria, a partir de suas verdades legitimadas, muitas categorias de pessoas. Verdades que constituirão ‘discursos verdadeiros’ sobre o sujeito, a partir do seu enquadramento em diversas categorias, identificando quem ‘é’ aquele sujeito. Dessa maneira, para Foucault, pelos discursos de verdade se objetiva e se substancializa o sujeito.

De modo diverso, nas sociedades grega e romana antigas, lidar com as regras e leis era algo que passava por um movimento, uma decisão a qual implicava um trabalho do sujeito de modulação sobre as regras e leis que não objetivava seguir em direção à normalização de sua vida, a adequação a padrões predefinidos, mas, ao contrário, à estilização da vida, o que se dava por meio de uma ascese. Para Gros (2010, p. 462), a partir da década de 1980, o que será mais revelador para Foucault a respeito do poder que produz normalizações, identificações, classificações e reduções é o “sujeito em sua relação com a verdade”. Essa relação é que será vista a partir daí por Foucault como o

ponto problemático das relações de poder. Foucault dirá que não são as relações de poder em si que produzem essas modulações no sujeito, mas são as relações do sujeito com a verdade que produzem sujeitos mais ou menos submetidos, mais ou menos despotencializados, mais afastados de si mesmos ou não. Comentando sobre os estudos de Foucault a respeito das práticas de si da Antiguidade Greco-Romana tardia, Gros (2010, p. 461) diz que “o sujeito e a verdade não estão vinculados [...] como que por um poder que vem de cima, mas por uma escolha irreduzível de existência. Era possível, portanto, um sujeito verdadeiro, não mais no sentido de uma sujeição, mas de uma subjetivação”.

Trazendo a tese de 1947 de Georges Canguilhem para este diálogo, Macherey afirma, baseado na obra de Canguilhem, que não há uma necessidade de distinguir dois tipos de normas quando falamos em normas vitais e normas sociais. Uma das razões é que, pelo menos no caso do mundo do homem, as normas vitais “não são a expressão de uma ‘vitalidade’ natural, abstrata e acuada em sua ordem, visto que essas normas expressam um esforço que visa a ultrapassar essa ordem, esforço que só tem sentido por ser socialmente condicionado” (MACHEREY, 2010, p. 79). Nesse caminho, podemos inserir de certo modo as bases do que Foucault chama de estética da existência inspirada no modo de subjetivação da Antiguidade grega. A ascese na Antiguidade grega diz respeito a um trabalho sobre si mesmo e, nesse sentido, é um trabalho de criação de si, de criação de novas normas para si mesmo que, podemos dizer, dialoga com o conceito de normatividade de Canguilhem. Assim, em sua tese de doutoramento, Canguilhem se dedica a pensar sobre a “experiência do vivo”. Macherey diz que, para Canguilhem, essa experiência é determinada por uma relação entre a potência da vida que segue e os percalços que ela enfrenta, ou seja, os limites impostos a ela. Para Canguilhem, são os “valores negativos” à vida, o que a faz suplantar-se, que produzem a ‘experiência do vivo’. Macherey (2010) afirma, então, que é o conceito de “valores negativos” que funda a perspectiva filosófica de Canguilhem. A experiência do vivo não é algo que possa ser medido, categorizado e fixado antecipadamente à vivência concreta do vivo (MACHEREY, 2010). E, nesse sentido, a estética da existência implica um trabalho sobre si e não se separa do meio social, tanto nos modos de subjetivação quanto nos desafios para se viver. “A vida é potência, isto é, [...] inacabamento: eis por que ela só é experimentada confrontando-se com ‘valores negativos’” (MACHEREY, 2010, p. 80).

Não é o vital que impõe seu modelo intransponível ao social [...], mas é antes o social que, no mundo humano, puxa o vital para frente de si mesmo, pelo simples fato de que um dos “órgãos” que sobressaem de sua “invenção” é o conhecimento do próprio vital, conhecimento que é social em seu princípio mesmo (MACHEREY, 2010, p. 80)-

2.1. Experiência para Canguilhem

Canguilhem subverte a ideia de que a vida está submetida a normas que são externas a ela, a leis exteriores à vida que a tornariam possível. Ele diz que não: as normas são produzidas de modo imanente pela própria vida, no encontro com o que a potencializa e com o que a ameaça. Macherey sinaliza, então, que o termo “experiência”, em Canguilhem, aqui encontra

um novo sentido: o de uma impulsão que tende a um resultado sem garantia alguma de que vai alcançá-lo ou manter-se nele; é o ser errático do vivo, sujeito a uma infinidade de experiências, o que, no caso do vivo humano, é a fonte positiva de todas suas atividades. [...] Há uma normatividade essencial do vivo, criador de normas que são a expressão de sua polaridade constitutiva. Estas normas revelam que o vivo não é redutível a um dado material, mas que ele é um possível, no sentido de uma potência, isto é, uma realidade que se revela imediatamente como inacabada porque confrontada aos riscos intermitentes da doença, e permanentemente ao risco da morte (MACHEREY, 2010, p. 74).

Macherey (2010, p. 78) aponta uma relação neste ponto entre Michel Foucault e Canguilhem. Para o autor, Michel Foucault, chama de ‘estética da existência’ o jogo que se faz com as normas, “fazendo-as funcionar e abrindo simultaneamente a margem de iniciativa que libera seu ‘jogo’” e acrescenta: “esta arte de viver supõe, da parte daquele que a pratica, que ele se saiba mortal e que aprenda a morrer”.

Para Foucault (2010, p. 451), as artes da existência no mundo antigo greco-romano traziam

todo um conjunto de técnicas cuja finalidade é vincular a verdade e o sujeito. Mas [...] não se trata de descobrir uma verdade no sujeito nem de fazer da alma o lugar em que, por um parentesco de essência ou por um direito de origem, reside a verdade; tampouco trata-se de fazer da alma o objeto de um discurso verdadeiro. [...] Trata-se, ao contrário, de dotar o sujeito de uma verdade que ele não conhecia e que não residia nele; trata-se de fazer dessa verdade aprendida, memorizada, progressivamente aplicada, um quase-sujeito que reina soberanamente em nós.

Então, a partir dos anos 1980, Foucault nota que o que perpassa toda a sua obra é a questão do sujeito, as múltiplas emergências do sujeito, as relações emaranhadas pelos sistemas de saber e dispositivos de saber-poder e os “efeitos da *relação consigo* na constituição desta experiência” (FOUCAULT *apud* GROS, 2010, p. 463, grifos do autor). E, para estudar melhor essa experiência, ele vai muito mais longe historicamente, como analisa Gros (2010), porque percebe que na Antiguidade grega e romana havia outro modo de relação na experiência de constituição de si, outro sistema de saber e de poder que produzirá um modo singular de relação do sujeito consigo mesmo, percebendo que essas diferenças basicamente têm a ver com a relação do sujeito com a verdade, isto é, uma modulação e integração da verdade, experimentada pelos gregos de forma diferente do sujeito moderno.

Assim, para estudar essa experiência, Foucault foi pesquisar na Antiguidade grega e romana as técnicas de existência e práticas de si, a cultura de si na cultura helenística, grega e romana nos séculos I-II d.C. Gros (2010, p. 463) diz que Foucault é tentado cada vez mais a

estudar essas técnicas – agora por elas mesmas, em suas dimensões histórico-éticas, e em domínios de efetivação diferentes da sexualidade, como nos problemas da escrita e da leitura, dos exercícios corporais e espirituais, da direção de existência, da relação com o político.

2.2. O que é a *áskesis*? O conhecimento do mundo a partir do exercício, da atividade, da intervenção no mundo

Foucault cita um estoico chamado Musonius Rufus, o qual afirmava que a virtude era uma aquisição que implicava duas construções igualmente importantes pelo sujeito. Uma delas dizia respeito à construção de um saber teórico (*epistème theoretiké*) e a outra, a um saber da prática (*epistème praktiké*). E este último só se adquiriria com treinamento, esforço, cuidado, zelo, persistência.

A *áskesis* era, fundamentalmente, o desenvolvimento de práticas e exercícios que objetivavam desenvolver a virtude que viria a constituir o sujeito, constituir-se a si mesmo. Ela não tinha o estatuto de lei que submete o sujeito a uma verdade universal. Seu campo era o da ética, que implicava uma relação do sujeito com o conhecimento do mundo objetivando se constituir como cidadão virtuoso para a cidade, para poder assim

participar da condução dos destinos dela. Mas esse movimento dependia de uma decisão voluntária do sujeito. Por isso, no que diz respeito ao conhecimento, Foucault (2010) dirá que na ‘cultura de si’, no mundo helenístico e romano, não se colocava a questão de o sujeito ser passível de ser conhecido, objetivável; ele não era colocado em posição de ser cognoscível, como as coisas do mundo. Essa questão não existia para a Antiguidade Greco-Romana. O conhecimento no mundo antigo era o conhecimento do mundo, o qual o sujeito se esforçará para incorporar e torná-lo seu por meio de exercícios de ascese em que, no mesmo movimento, também irá se constituindo como cidadão virtuoso para a pólis. A constituição de si na Antiguidade Greco-Romana, então, também dizia respeito à coletividade, a tornar-se um cidadão virtuoso para participar da vida política da cidade.

Foucault chamará esse conhecimento do mundo de ‘verdade’. Mas essa verdade estará sempre em construção para o sujeito, ela não estará dada. Ela irá se constituir, portanto, a partir da relação consigo e com o mundo. Essa relação com a verdade, então, implicaria voltar-se para fora de si mesmo e não buscá-la em si mesmo, por meio da razão, como posteriormente se consolidou no pensamento hegemônico moderno. A verdade para os gregos antigos não era algo que estaria escondida pela ilusão produzida pelo mundo das aparências, pelo mundo do sensível que precisaria ser purificado pela razão, razão que estaria dentro do sujeito. Voltar-se para si mesmo para acessar a verdade é uma produção herdada do platonismo, em que a verdade só seria acessada pela razão – o sujeito da razão teria a verdade dentro de si mesmo. Para Platão, seria pela razão que o sujeito chegaria à verdade, a verdade universal. Como herança desse pensamento produziu-se uma ‘objetivação’ do sujeito, que passou a ser ele mesmo objeto de questionamento e de conhecimento.

Completamente diferente era o pensamento sobre a construção da verdade na ascese antiga, em que não se buscava a verdade sobre o sujeito, nem verdades universais. Em outros termos, a busca da verdade na Antiguidade grega e romana não era nem a busca do conhecimento do sujeito ou sobre o sujeito, nem do autoconhecimento. Foucault (2010, p. 283) dirá:

Quando se coloca a questão das relações sujeito/conhecimento do mundo – [...] –, encontra-se a necessidade de flexionar o saber sobre o mundo de maneira tal que ele tome, para o sujeito, na experiência do sujeito, para a salvação do sujeito, uma certa forma e um certo valor espirituais. [...] modalização espiritual do sujeito.

Nesse sentido, a *áskesis* antiga não seria jamais a obediência a uma lei, mas “uma maneira de ligar o sujeito à verdade” (FOUCAULT, 2010, p. 283). Porém, essa relação com a verdade implicava uma relação prática, de exercício, de construção, que dizia respeito não só a trabalhar no “o que fazer?”, mas também ‘o que fazer de mim mesmo?’” (FOUCAULT, 2010, p. 283). Dizia respeito, assim, a uma ética e a uma estética da existência.

Na ‘cultura de si’, o conhecimento da verdade está imbricado a “agir como convém, ser como se deve” (FOUCAULT, 2010, p. 284). Ou seja, na *áskesis* antiga, a verdade presente em uma prática não funcionava apenas porque se “conhece a verdade, mas na medida em que ele a diz, pratica e exerce”. Isso indicava que, nessa cultura, a relação entre o sujeito e a prática era a de “permitir ao sujeito não somente agir como se deve agir, mas ser como deve ser e como quer ser” (FOUCAULT, 2010, p. 284), objetivando o domínio de si e a construção da autonomia, implicando escolhas éticas na ‘constituição de si mesmo’.

Assim, para o autor, os processos de subjetivação do mundo grego e romano antigo se distinguem do mundo moderno. Ele afirma que a história da subjetividade é “a história das relações entre sujeito e verdade” (FOUCAULT, 2010, p. 284). As pesquisas de Foucault vão problematizar essas relações. Essa diferença entre o mundo antigo e o moderno para Foucault diz respeito às relações do primeiro com a verdade, que se davam à medida que a produção de um saber sobre o mundo era ao mesmo tempo vivido como “experiência espiritual do sujeito”. O saber, então, tinha uma espiritualidade, mas que poderíamos dizer prática. O saber tinha a ver com a “constituição do sujeito”, sendo este seu fim. Não objetivava a produção de verdades universais passando pelo crivo do sujeito, modo que mais tardiamente ocorrerá na modernidade, na busca pela verdade universal que vai pouco a pouco objetivando o mundo, produzindo-se categorizações, classificações, segmentarizações. Já a verdade pela ascese antiga tinha um uso e um objetivo práticos para a vida diária, e não para uma vida idealizada. Então, a ascese no mundo antigo dizia respeito à constituição de si mesmo, diferentemente do mundo moderno.

Os exercícios e práticas feitos por escolha implicavam austeridade, interdição, prescrição detalhada, mas não eram experimentados e vistos como submissão a uma lei maior, jurídica, religiosa ou social, como vimos. Foucault (2010) diz que os problemas

da obediência à lei e o conhecimento do sujeito por ele mesmo não tinham lugar no pensamento e na cultura grega e romana antigas. Assim, a austeridade e a renúncia possuíam outro sentido naquele mundo, não objetivavam ‘jogar fora’ algo do sujeito, no sentido de renúncia a uma parte de si mesmo, mas, ao contrário, a tática e a natureza dos meios praticados na ascese antiga visavam à aquisição de algo. A renúncia não era a primeira nesse modo de existência: “a formação de uma certa relação de si para consigo que fosse plena, acabada, completa, autossuficiente e suscetível de produzir a transfiguração de si que consiste na felicidade que se tem consigo mesmo” (FOUCAULT, 2010, p. 285). As práticas da *askésis* objetivavam “dotar-se de algo que não se tem, no lugar de renunciar a algum elemento que seríamos ou teríamos em nós mesmos” (FOUCAULT, 2010, p. 285). A ascese, então, dota, equipa, não reduz. Essa aquisição de instrumentos para se constituir a si mesmo, para constituir uma relação plena de si para consigo, o grego antigo chamava de *paraskeué*. O objetivo da ascese era, portanto, a constituição de uma *paraskeué*.

A aquisição de ferramentas para lidar com a vida, para lidar melhor com os imprevistos da vida, constituía a *paraskeué*. A aquisição dessas ferramentas não tinha o sentido de tentar controlar a vida, os seus imprevistos, mas sim de se preparar melhor para enfrentá-los. Essa preparação era, ao mesmo tempo, aberta e finalizada, segundo Foucault (2010, p. 286): “Trata-se, pois, na ascese, de encontrar uma preparação, uma *paraskeué* capaz de ajustar-se ao que possa se produzir, e a isso somente, no momento exato em que se produzir, caso venha a produzir-se.” Aquisição que viria pela prática da ascese, da ação, do mesmo modo que o atleta adquire sua *expertise* por meio do exercício e do esforço. A *paraskeué*, do mesmo modo em que era definida também como sabedoria, não prescindia desse trabalho.

Esse trabalho, esse exercício, era então situado em relação a uma espécie de preparação e proteção do sujeito para lidar com os acontecimentos da vida. Mas não tinha, porém, o objetivo de competição, isto é, não havia a busca por ser melhor que o outro ou superar o outro, nem superar-se a si mesmo, de forma indefinida ou fora da lida concreta das questões que a vida convoca. Nesse sentido, a superação como objetivo em si mesmo não diz respeito a *paraskeué*. Seu objetivo era a constituição de ferramentas para a ação na exata medida de afirmação do que lhe acontece. Foucault (2010, p. 286) diz que “trata-se [...] de ser mais forte, ou de não ser mais fraco do que aquilo que pode acontecer [...] [podendo] deles dispor sempre que necessário”. O autor exemplifica essa

preparação para a vida diferenciando a forma de preparação e de formação do dançarino e do atleta: o primeiro objetivaria um progresso indefinido e o segundo, uma prontidão para o aqui e agora. A *paraskeué* estaria mais próxima da preparação do atleta.

A *paraskeué* se pareceria, segundo Foucault, também com a arte da luta. Ele diz que “a arte da luta consiste simplesmente em estar pronto, mantendo-se em alerta, permanecendo ereto, isto é, não ser derrubado, não ser menos forte do que todos os golpes com que se pode deparar, que possam ser desferidos pelas circunstâncias ou pelos outros” (FOUCAULT, 2010, p. 287).

Poderíamos, então, trazer a *paraskeué* da ascese antiga para problematizarmos nossas relações contemporâneas com a vida? Destacaremos a dimensão do trabalho como atividade industriosa humana, atividade esta ligada à construção de tudo o que diz respeito à produção do patrimônio material e imaterial da humanidade, presente na vida humana desde que o mundo é mundo, afirmando que nela sempre será necessária uma certa dose de mobilização cotidiana do trabalhador para dar conta do que tem a fazer, dar conta de inúmeros atravessamentos presentes em toda a situação de trabalho. Nesse caminho, poderíamos dizer que o sujeito vai construindo, ao longo do tempo, ferramentas e estratégias para lidar da melhor forma possível com a sua atividade.

O trabalhador ocupa-se o tempo todo com normas prescritas no trabalho, que são as normas antecedentes a sua própria atividade situada, que inclui as normas organizacionais, as normas próprias de seu ofício, as normas técnicas, éticas etc. Ele lida, ainda, com valores dimensionados e sem dimensão que também a atravessam. Como exemplos do primeiro, poderíamos citar o salário que receberá no fim do mês, e do segundo, a preservação de sua saúde no trabalho, fazer um trabalho bem feito, se sentir como parte de algo maior do que ele, ser reconhecido etc., além de inúmeros outros valores. Tudo se misturando em ato na atividade.

Mas para enfrentar tudo isso e conseguir transitar de forma mais autônoma, com mais segurança, mais preparado para os imprevistos que estão presentes em qualquer atividade, é necessário que o trabalhador volte-se também para fora de si para aprender com as circunstâncias, construindo sua caixa de ferramentas estratégicas, que estará sempre em construção porque o prescrito para o trabalhador, baseado no que se conhece por meio dos saberes formais acumulados, não dá conta do que se tem a fazer no ato do trabalho. Ele precisará inventar seu modo de trabalhar a partir de uma espécie de ascese

também, de exercício e prática, mas não de qualquer jeito. Exercício e prática em que se atente com precisão para a especificidade da situação concreta, ou seja, em uma abertura para o “conhecimento do mundo” de que fala Foucault (2010). Dito de outro modo, o trabalhador, na imanência das práticas, imerso sempre em um coletivo que é complexo, pois estão presentes outros trabalhadores, usuários, técnicas, artefatos, normas etc., precisa da necessária atenção ao meio, que é sempre singular a cada dia. Então, para construir a *parakeué* no trabalho, poderíamos dizer que o trabalhador depende dessa abertura e dessa atenção, que não são dadas e não estarão prontas nunca, precisam ser construídas e exercitadas.

Nesse sentido, se poderia pensar também a ergoformação¹³, presente no dispositivo dinâmico de três polos proposto por Schwartz (2010b) – para pensar a produção dinâmica de conhecimento na atividade industriosa humana¹⁴ –, como uma espécie de ascese, uma formação que leva em conta a dimensão complexa da atividade humana, que busca trazer, pelo menos em parte, porque totalmente seria impossível, a dimensão do visível e do dizível da atividade, no que for possível, os saberes produzidos na atividade do trabalhador. Uma formação que leva não só o trabalhador, mas todos os agentes envolvidos com a questão do trabalho industrioso humano, a prestar atenção a essa convidada que é a atividade, sempre presente nas ações humanas, desenvolvendo-a e, assim, desenvolvendo o coletivo em que se está inserido.

Podemos dizer que, tanto no trabalho como na arte da luta, a preparação e o exercício a partir dos contatos e dos encontros cotidianos na atividade são fundamentais. Constituirá o que Schwartz (2010b, p. 265) chama de “saberes investidos”, saberes que são construídos na imanência das práticas e vão se corporificando no trabalhador, saberes que darão a condição ao trabalhador de ir tornando-se mais forte do que o que lhe acontece, o que se assemelha à constituição da prontidão do atleta pontuada por Foucault.

Quando ainda se é novato no trabalho, essa prontidão é mais débil. Será no exercício de seu ofício, em sua prática cotidiana, que se aprenderá, ou melhor, se incorporará singularmente as regras práticas do ofício, que não estão escritas em nenhum manual – e mesmo que estivessem, só a sua leitura não seria suficiente para serem incorporadas. As

¹³ Cf. Schwartz, 2010b.

¹⁴ Que veremos mais adiante na discussão metodológica desta tese: Capítulo 3.

regras de ofício, estudadas por Damien Cru (1988) a partir de suas pesquisas com talhadores de pedra parisienses, por exemplo, falam desse movimento de incorporação. Elas só podem ser incorporadas em ato e dependem de tempo e engajamento, e não têm um fim fechado, definido, a ponto de chegar a finalizar uma aprendizagem, porque as situações de trabalho nunca são iguais, estarão sempre convocando o trabalhador. Nesse caminho, então, a partir dos estudos de Foucault, por um lado, e de Cru, por outro, podemos dizer que, no exercício de um ofício, quanto mais prática, mais prontidão se adquirirá; e, nesse sentido, mais ferramentas se constroem, mais preparado poderá se estar para os desafios que advêm de sua atividade, que desenvolve tanto a si mesmo quanto ao coletivo em que se está inserido.

Foucault (2010, p. 287) sugere que a relação do sujeito com a ascese, na cultura antiga (cultura de si), teria como referência paradigmática o atleta estoico antigo. Ele seria, nas palavras do autor, o “atleta do acontecimento” porque precisaria estar sempre pronto para a luta. Seu adversário seria “tudo o que, advindo do mundo exterior, pode se apresentar: o acontecimento”.

As características dos equipamentos da *paraskeué* para os gregos antigos eram, ao mesmo tempo, meios – os mais simples e eficazes – que permitissem responder sempre que necessário às convocações, aos acontecimentos. Precisavam, portanto, estar à mão. Esses equipamentos são constituídos pelos *lógoi*. Os *lógoi* são discursos, mas “discursos enquanto enunciados materialmente existentes” (FOUCAULT, 2010, p. 287-288). Podemos dizer que seriam saberes incorporados.

Esses enunciados seriam incorporados pelo sujeito de várias maneiras pela ascese antiga. Eles poderiam ser: “frases efetivamente pronunciadas, frases efetivamente ouvidas ou lidas, frases que ele próprio incrustou no espírito, repetindo-as, repetindo-as em sua memória por exercícios cotidianos, escrevendo-as, escrevendo-as para si em notas” (FOUCAULT, 2010, p. 288). É nesse sentido que o autor diz que, na prática da escrita na ascese antiga, por exemplo, pouco importaria saber o que seria citação e o que seria da própria pessoa, e acrescenta que “o atleta é aquele [...] que se dota de frases efetivamente ouvidas ou lidas, por ele efetivamente memoradas, re-pronunciadas, escritas e reescritas” (FOUCAULT, 2010, p. 288), frases que o sujeito ouviu, que disse ao outro, que disse a si mesmo, e assim tornadas suas nesse processo de incorporação,

misturadas a si mesmo. Nesse sentido, o caráter da *paraskeué* refere-se à constituição de um “modo de ser” (FOUCAULT, 2010, p. 289).

Os *lógoi*, uma vez presentes na mente, também estarão “no pensamento, no coração, no próprio corpo de quem os detém, este que os detém agirá como que espontaneamente” (FOUCAULT, 2010, p. 288). Isto é, se tornam uma “presença permanente, ao mesmo tempo virtual e eficaz, que permita que a eles se recorra sempre que necessário” (FOUCAULT, 2010, p. 286), uma espécie de socorro.

Assim, outra noção que se incorpora à noção de logos, a qual constitui a *paraskeué*, é a de *boethós*, que significa ‘socorro’. Foucault (2010, p. 289) dirá que “é preciso que o *lógos* seja *boethós*”, que se faça presente quando se precisar, que esteja “à mão”. Dessa maneira, quando o acontecimento se produz e o sujeito precisa de socorro, terá sido pelo exercício da ascese que o logos se constituirá na *paraskeué*, que se formula para o sujeito na exata medida do acontecimento, “fazendo-nos fazer efetivamente o que devemos fazer. O *lógos* é, assim, aquilo que nos vem em auxílio” (FOUCAULT, 2010, p. 289). É dessa forma que o logos se torna presente por meio da ascese antiga. É essa a constituição da verdade da ascese antiga.

O “*lógos boethós*” de que nos fala Foucault (2010, p. 289) é um saber que se consolidou a partir da experiência, do esforço e do exercício; da atividade entendida como algo para além do simples movimento. Está na dimensão coletiva, não de um sujeito individual que a descobre em seu íntimo. Sua descoberta se dá pelo exercício, quando há uma apropriação e estilização de saberes que estão no mundo, que são, portanto, coletivos. Dizemos, então, que a ascese tem a ver com a produção de saberes, os quais terão uma serventia prática para o sujeito, pois o instrumentalizam para a vida, para suas lutas diárias, e essa instrumentalização o fortalece e o protege, além de constituí-lo, ao mesmo tempo, porque nesse processo ele não saberá mais o que é dele e o que é do mundo.

Aqui faremos uma aproximação entre o modo de constituição da *paraskeué* da ascese do mundo grego antigo e o modo de constituição estudado por autores como Cru (1988), Cru e Dejours (1987) e Muniz, Athayde e Neves (2004), que é a constituição coletiva das ‘regras de ofício’ e os ‘saberes de prudência’. Estes são saberes da prática que se consolidaram em determinado ofício e que consideramos, de certo modo, se assemelharem ao modo de constituição da *paraskeué* para os gregos antigos, porque

ambos dizem respeito a uma espécie de dispositivo ético para agir, um ‘modo de ser e agir’ no exercício da atividade, que predispõe a um cuidado consigo, com o outros e com a obra a fazer, em vez de um saber simplesmente formalizado, técnico. Nesse sentido, esses saberes, para serem eficazes, precisam estar encarnados no sujeito e isso demanda exercício, prática, um voltar-se para fora de si para, em seguida, se tomar posse de si, dos saberes que fazem sentido para si mesmo. São regras e saberes que só podem ser incorporados por meio da atividade, forjados a partir da experiência prática e incorporados pouco a pouco pelo trabalhador. Vemos semelhança também com a função de *lógos boethós* da constituição da *paraskeué*, ou seja, função de proteção do trabalhador. Isso porque as regras de ofício e saberes de prudência, quando incorporadas pelo trabalhador, vêm ao seu socorro na exata medida dos acontecimentos cotidianos em sua atividade.

Com o tempo e o exercício, as regras de ofício e os saberes de prudência se incorporam ao patrimônio de saberes do trabalhador e, assim, passam a estar ‘à mão’ frente aos perigos que o trabalhador precisa lidar o tempo todo, por exemplo, em um canteiro de obras, mas que podemos estender a outras atividades. Esse estar à mão significa algo além do nível de consciência: eles estão também no corpo. Além dessa função, esses saberes, ao serem incorporados ao patrimônio de saberes dos ofícios, incorporam também valores aos ofícios, entre eles, por exemplo, a produção de um trabalho bem feito, no sentido de trazer uma recompensa afetiva e cognitiva a quem o realiza; o valor de economia de desgaste físico do corpo; o valor da saúde, de não sofrer acidentes no trabalho, de não adoecer em função do trabalho etc. São regras não escritas que nascem desse dialogismo nos coletivos de trabalho, para tornar a atividade exequível e mais segura. Estão relacionadas, portanto, a uma ética e a uma estética (a um modo de fazer) no trabalho. Semelhante ao que ocorria na cultura grega antiga, para os saberes construídos pela ascese se tornarem *lógos boethós*, para se tornarem eficazes, para estarem ‘à mão’, não bastava saber o que eles diziam, seus enunciados. Eles só ganhavam sentido na experimentação, na experiência, e era preciso tempo e esforço para o trabalhador torná-los seus, incorporados. Veremos mais detalhadamente essas regras de ofício no Capítulo 6 desta tese.

O logos deve, ao mesmo tempo, guiar, proteger e instrumentalizar o sujeito para enfrentar os perigos e inimigos que possam se apresentar, sendo uma armadura que dá segurança ao sujeito. Ele, portanto, também teria uma função guerreira que possibilita o

enfrentamento da vida, como já disse Foucault, tornando o sujeito mais forte do que o que lhe acontece.

Na ascese antiga, então,

é como se esses próprios *lógoi*, incorporando-se pouco a pouco na sua própria razão, na sua própria liberdade e na sua própria vontade, falassem, falassem, por ele: não somente dizendo-lhe o que é preciso fazer, mas efetivamente fazendo, na forma da racionalidade necessária, o que é preciso fazer. É, portanto, como matrizes de ação que esses elementos materiais de *logos* razoável estão efetivamente inscritos no sujeito. É isso, a *paraskeué*. E é isso que a *áskeis* necessária ao atleta da vida visa obter (FOUCAULT, 2010, p. 288-289).

A ascese antiga leva à constituição de si por meio de certa relação de si para consigo, produzindo uma transfiguração de si, potencializando o sujeito para os embates da vida. A relação primordial na ascese antiga dizia respeito à relação do sujeito com o conhecimento do mundo, e não o conhecimento do sujeito sobre ele mesmo. Assim, o que Foucault chama a atenção sobre o mundo grego antigo é um modo de subjetivação em que o sujeito se constitui por meio de inúmeros exercícios de ascese para lidar com a vida, com seus perigos, suas possíveis intempéries, para se tornar mais forte do que o que pode vir a acontecer com ele e que poderia nem acontecer. Mas a ideia é que, ao ser pego pelo acontecimento, se estará forte para enfrentá-lo. É o sujeito do acontecimento, ou o “atleta do acontecimento”, como diria o autor. A ascese antiga, então, é algo que perpassa o sujeito como um todo (pensamento, afeto e corpo) e é exercida em atividade, nas práticas cotidianas.

Na medida em que os acontecimentos se produzem, quando o sujeito se sente ameaçado na rasa labuta da vida cotidiana, o *lógos* deve estar presente: fortaleza, cidadela alçada em sua altura e na qual nos refugiamos. Refugiamo-nos em nós mesmos, em nós mesmos enquanto somos *lógos* [E o logos, pensamos nós, é eminentemente coletivo] (FOUCAULT, 2010, p. 289-290).

Os gregos antigos falam que esse conjunto de práticas e, portanto, de experimentação tem por base os ‘discursos’, ou seja, os *lógoi*, os “discursos verdadeiros e discursos racionais” (FOUCAULT, 2010, p. 449) que seriam, de certa forma, instrumentos para se estar no mundo, viver a vida e não ser engolido pelos acontecimentos difíceis a enfrentar. Isso não no sentido de buscar controlar os acontecimentos, mas para afirmá-los, sendo dignos do que lhes acontece. Mas esses discursos verdadeiros só têm sentido para os gregos na relação concreta deles com o mundo. Eles não eram concebidos como

verdades absolutas fora da imanência das práticas. “Não são, de forma alguma, uma decifração de nossos pensamentos, de nossas representações, de nossos desejos” (FOUCAULT, 2010, p. 449).

O autor chama a atenção para o fato de que fazer uso desses instrumentos para a ação seria “algo bem diferente de uma simples lembrança, que evocaríamos quando a ocasião se apresentasse” (FOUCAULT, 2010, p. 450). Ele diz que havia no mundo grego antigo muitas metáforas para falar do que se tratariam esses discursos verdadeiros, esses instrumentos construídos através da ascese, como, por exemplo, a metáfora do medicamento; de um “estojo que um cirurgião deve sempre ter à mão”; do amigo que nos socorre quando precisamos; “como uma voz interior que se faz ouvir por si mesma quando as paixões começam a agitar-se”; ou, ainda, como um mestre interior... E acrescenta, trazendo Sêneca: “[...] mas é preciso também fixá-los, atá-los (*adfigere*) ao espírito, até fazer deles uma parte de si mesmo (*partem sui facere*) e conseguir finalmente, por meditação cotidiana, que ‘os pensamentos salutare se apresentem por si mesmos’” (FOUCAULT, 2010, p. 450).

Foucault diz que estar presente é “estar à mão”, que significa poder acessar imediatamente quando a situação nos convoca, e só estará à mão se de algum modo já estiver fazendo parte do sujeito após muito labor. Estar ‘à mão’, para os gregos da Antiguidade, é ser utilizável. Poderíamos dizer, então, que os exercícios para se adquirir a *paraskeuê* são uma espécie de processo de desenvolvimento, necessários para formá-la e mantê-la. A *paraskeuê* seria algo que se adquire por meio do exercício, um logos que se constrói, mas que não é estático; ela se atualizaria sempre no acontecimento. Foucault acrescenta que essa memória dos *logói*, de que seria preciso tê-la ‘à mão’, não é algo da mente. É mais que isso, seria do corpo todo. Ele diz: tê-la “de certo modo, quase que nos músculos. É preciso tê-la de tal maneira que se possa reatualizá-la [a *paraskeuê*] imediata e prontamente. É preciso que seja realmente uma *memória de atividade*, uma memória mais de ato que uma memória de canto” (FOUCAULT, 2010, p. 290, grifos nossos).

A ascese antiga e suas múltiplas práticas buscavam a impregnação no pensamento, coração e corpo dos *logói* (discursos verdadeiros). Dizendo de outra maneira, levava à produção de saberes, saberes produzidos na prática. Saberes produzidos pelas práticas que estavam ligadas aos ‘discursos verdadeiros’, os *logói* que não eram abstrações ou

representações; ao contrário, eram discursos que estavam no mundo e reforçavam a força da ação.

Esse modo de pensar a atividade humana se aproxima, de certo modo, da estética da existência presente fortemente nas práticas antigas do mundo grego e romano. Práticas que poderíamos dizer que não ficaram restritas ao modo de subjetivação do mundo antigo, porque falar da atividade industriosa humana pelo viés da ergonomia da atividade e da ergologia é falar de modos de ação que, de certa forma, envolvem uma ascese do trabalhador para dar conta do que ele tem a fazer e que, com isso, também vai se constituindo nesse fazer. Mas o que se passa na atividade em parte tem como característica a invisibilidade, mesmo que seja real e concreta, não nos damos conta dela no dia a dia. Essas práticas invisíveis que estão presentes na atividade produzem mundo. Vemos que tanto nos estudos de Foucault sobre as práticas da ascese quanto nos estudos da ergologia existiria uma espécie de primado da situação. Seja no desenvolvimento da atividade, seja no desenvolvimento da ascese, as forças de convocação da situação falam também consequentemente da força dos saberes construídos no exercício, na prática, e que são singulares para cada sujeito.

Mas podemos nos perguntar também até que ponto esses saberes da atividade foram pouco a pouco sendo negados a partir da consolidação do modo de subjetivação moderno e que efeitos a negação desses saberes da atividade marcam sobremaneira nosso modo de vida contemporâneo tanto nas organizações quanto fora delas. De certo modo, é disso que Schwartz (2011a) trata e discute quando escreve um texto chamado “Manifesto por um ergoengajamento”, que é um manifesto político trazendo a importância de se conhecer a existência sempre presente dessas microgestões que todos nós fazemos no dia a dia do trabalho, desses saberes que produzimos, dessa riqueza que não é reconhecida pelas organizações de trabalho, de uma maneira geral. Da presença sempre viva da ‘atividade industriosa humana’ em quase tudo o que fazemos. O que queremos dizer com isso é que os processos de subjetivação modernos podem ter acentuado um outro tipo de invisibilização da atividade e contribuído para a sua negação. As pesquisas de Michel Foucault a respeito do modo de subjetivação do mundo greco-romano antigo provocam questionamentos importantes que podem contribuir no debate sobre o tema da atividade industriosa humana.

Como vimos, Foucault (2010, p. 289) diz que os *logói* incorporados na ascese são “matrizes de ação”, são como uma caixa de ferramentas acessível quando se precisa; algo que estaria ligado a um conhecimento vivo, incorporado em si mesmo. Foucault (2010, p. 291) dirá a respeito dos *lógoi*:

No momento em que o acontecimento se produzir, será preciso então que o *lógos* se tenha tornado a tal ponto o próprio sujeito da ação, que o próprio sujeito da ação se tenha tornado a tal ponto o *lógos* que, sem ter sequer de cantar novamente a frase [enunciado], sem sequer ter de pronunciá-la, [ele] aja como deve agir. [...]. O que é [...] posto em prática nessa noção geral da *áskesis* é uma outra forma de *mnéme* [a memória], um ritual inteiramente outro da reatualização verbal e da execução, uma relação inteiramente outra entre o discurso que se repete e o brilho da ação que se manifesta. [...]

A *paraskeué* é a estrutura de transformação permanente dos discursos verdadeiros – ancorados no sujeito [...]. A *paraskeué* é o elemento de transformação do *lógos* em *êthos*.

Assim, a transformação do *logos* em *êthos* é a transformação dos enunciados, valores e saberes da cultura de si em algo encarnado no sujeito constituindo seu modo de viver. É o componente que dará autoridade e segurança ao sujeito para enfrentar a vida, adquirida pela *áskesis*. A palavra ética advém de *êthos*. O ‘*êthos*’, portanto não é algo dado, ele ‘decorre da atividade humana’, que transforma em cultura o que seria próprio da natureza, natureza que para os gregos tem um *logos* próprio, que possui uma razão, que apresenta sua própria normatividade para tornar a vida possível. Então, trazer o *logos* para o viver singular do sujeito é construir um *êthos*. Este *êthos* na cultura antiga greco-romana (cultura de si) estava voltado para uma vida em comum, o bem comum. Trazer a ética para um modo de viver é fazer da vida uma obra de arte. Em outras palavras, a ascese antiga carrega o paradigma do *logos* da natureza, sua normatividade para a cultura, que, no caso da cultura de si, seriam as regras do bem comum que o sujeito pela *askésis* transformaria em *êthos*, um modo de ser integrado à coletividade, ao mundo, que é dinâmico, dinamizando e potencializando a normatividade que é própria da natureza no sujeito em sua existência.

Pudemos ver, a partir das conversas que tivemos com os servidores para esta pesquisa, que a constituição desse *êthos* estava presente em cada narrativa sobre a vida deles no trabalho que não se pode separar da vida de modo mais amplo. Cada história fala dessa luta cotidiana, do enfrentamento das dificuldades e da relação com o outro, com uma

comunidade, que implica uma ética que foi sendo plasmada no fazer de cada um e cada um em um meio.

A *askésis* antiga grega e romana difere da *askésis* cristã. Nesta última, o acesso à verdade é marcado essencialmente pela relação de fé, de revelação, de uma verdade trazida por outro e que implicaria um “sacrifício de partes sucessivas de si mesmo e renúncia final a si mesmo” (FOUCAULT, 2010, p. 292).

O ‘cuidado de si’, que vinha junto a uma ascese, era algo muito valorizado na Grécia e Roma antigas, constituía um princípio de vida, ao mesmo tempo que era uma prática de vida, algo em movimento, em construção constante. Isto é, caracterizava-se como uma tarefa que se deveria perseguir por toda a vida (FOUCAULT, 2010). O ‘cuidado de si’ incorpora-se também à filosofia da época e Foucault diz que, mesmo quando ‘o cuidado de si’ se incorpora à filosofia, como princípio, ele continua sendo ‘uma forma de atividade’, além de um dever e uma técnica.

2.3. O ‘cuidado de si’: uma forma de atividade, um dever e uma técnica

O ‘cuidado de si’ pressupõe voltar-se para fora de si para fazer a conversão a si. Pressupõe, portanto, o outro, a ajuda do outro, para que “lhe puxe para fora”. Mas esse princípio, diz Foucault, não é só para os iniciantes, mas para toda a vida. “É relevante nessa prática da alma a multiplicidade das relações sociais que podem lhe servir de suporte” (FOUCAULT, 2010, p. 448).

[A] ideia da conversão a si (*ad se convertere*) [é a] ideia de todo um movimento da existência pelo qual se retorna sobre si mesmo (*eis heautòn epistréphein*). [...] O retorno ao qual Sêneca, Plutarco e Epicteto convidam é, [...] um retorno ao mesmo lugar: não tem outro fim nem outro termo senão estabelecer-se junto a si mesmo, ‘residir em si mesmo’ e aí permanecer. [...] O objetivo final da conversão a si é estabelecer algumas relações consigo mesmo (FOUCAULT, 2010, p. 446).

Podemos dizer que, em outras palavras, seria tomar posse de si mesmo, por meio da *askésis* em que o sujeito se fortalece, pelas práticas de si, construindo ferramentas, se dotando de equipamentos, mas não abrindo mão de si, que significa também questionar verdades dogmáticas que não passaram pela validação da experiência.

O ‘cuidado de si’ no mundo antigo grego e romano não se restringia a espaços formais encaminhados por meio de mestres nas escolas filosóficas. Ele poderia (mas não obrigatoriamente) se dar em outras relações sociais. Foucault (2010, p. 448) dirá: “constitui-se, desse modo, o que poderíamos chamar ‘um serviço de alma’ que se realiza através de relações sociais múltiplas”.

O acesso à verdade no cuidado de si, por meio da *áskesis*, vem por uma construção. Ela não é entendida como dada a conhecer sem esforço ou trabalho, não estaria dada, portanto, aprioristicamente. A verdade, nesse sentido, vem de fora do sujeito, pelos ensinamentos, conselhos, leituras, escrita (escrita se si)¹⁵, em um trabalho constante de apropriação sempre crescente, até que o sujeito se mistura com ela “até fazer dela um princípio interior, permanente e sempre ativo de ação” (FOUCAULT, 2010, p. 450). O autor mostra a diferença dessa verdade nesse pensamento para a verdade platônica: “esse é um movimento muito diferente daquele que Platão prescreve quando pede à alma que se volte sobre si mesma a fim de reencontrar sua verdadeira natureza” (FOUCAULT, 2010, p. 450). Para Platão, a verdade já estaria pronta e deveria ser procurada dentro do sujeito, que, para encontrá-la, precisaria fazer um movimento oposto, ou seja, voltar-se para dentro de si mesmo.

2.4. As ‘técnicas de si’: a ascese da verdade

Foucault (2002) faz uma analogia entre a aquisição de uma habilidade técnica profissional e o desenvolvimento de uma vida ascética, o desenvolvimento do governo de si. Ambas precisariam de exercício. No caso das artes de viver, era necessário “uma *áskesis*, que é preciso entender como um adestramento de si por si mesmo” (FOUCAULT, 2002, p. 132). Dentre as inúmeras formas e ferramentas práticas para esse adestramento, Foucault nos fala de várias ‘técnicas de si’ utilizadas na Antiguidade grega, mas traremos aqui apenas as que consideramos mais relevantes para as nossas questões de pesquisa.

¹⁵ Cf. Foucault, 2002.

2.4.1. A escuta, o olhar e o tempo: que semelhanças podemos traçar?

Foucault diz que os estoicos e epicuristas chamavam a atenção para a importância da escuta. Eles diziam que a primeira atitude dos discípulos deveria ser ‘calar-se e escutar’. Para isso, havia algumas recomendações sobre a ‘boa escuta’, que incluía “a atitude física a tomar, a maneira de dirigir a atenção, o modo de reter o que acaba de ser dito” (FOUCAULT, 2002, p. 451). Aqui, retorna novamente a importância dada a alteridade, mas não de qualquer maneira, de uma maneira qualificada.

A ‘escuta’ de que Foucault fala, então, tem a ver com uma atenção cuidadosa que nos faz lembrar o que Gilles Deleuze chama de “estar à espreita”¹⁶. Ambas as expressões, guardadas as suas devidas diferenças, indicam esse movimento de atenção ao que se passa a sua volta em um movimento de habitar intensamente o presente, habitar o tempo das intensidades, *aion*.

É sobre esse ‘estar de modo intensivo’ que queremos nos deter aqui, para articular com o pensamento de outro autor, o pesquisador da psicodinâmica do trabalho, Damien Cru, que mencionamos anteriormente neste capítulo. Na construção civil, Damien Cru (1987) identificou, a partir de suas pesquisas com os talhadores de pedra parisienses, que existem regras de ofício construídas a partir da lida do trabalhador com seu campo – o canteiro de obras –, regras que nascem da experiência concreta em atividade, como já dissemos. Essas regras têm por objetivo ajudar o trabalhador a executar o seu ofício da melhor maneira possível, mas também levam em conta o esforço necessário para isso, nem mais, nem menos. Além disso, buscam garantir sua segurança neste ambiente de trabalho, o que tem relação com o cuidado com a saúde. O menor esforço é entendido aqui como economia de tempo e de insumos, otimizando, então, sua obra na medida exata, necessária. Mas não para fazer de qualquer jeito, ao contrário, produzir com eficácia e, se possível, sem se envolver em acidentes, em uma relação precisa de sua força de trabalho com o que tem a fazer.

Destacamos aqui a primeira regra de ofício sinalizada por Cru. Trata-se da ‘regra do tempo: nem correr, nem dormir’. ‘Não correr’ significa olhar antes o que se tem a fazer, não se precipitar para começar o trabalho sem olhar para a situação com o devido cuidado. A primeira parte dessa regra diz para o trabalhador que ele, antes de se

¹⁶ Cf. Deleuze e Parnet, 1988-1989.

precipitar para começar seu trabalho, deve parar e olhar o que tem a fazer: ‘Olhe! Não se precipite em iniciar seu trabalho’. Isso diz respeito, então, a não confiar cegamente em si mesmo, por mais que se conheça o trabalho, porque a situação concreta sempre traz algo singular. Isso aponta para o necessário movimento para o que está em volta, fora de si mesmo; nesse caso, para a tarefa a fazer e tudo o que a envolve, como, por exemplo, o material com que se vai lidar. Ou, no caso das relações de serviço de que trata fundamentalmente o trabalho dos servidores técnico-administrativos nesta tese, a escuta atenta é fundamental ao que demanda o usuário de seu serviço, é ela que vai qualificar sobremaneira o trabalho dos servidores. Porque por mais que se saiba como fazer, que se tenha muita experiência, o campo nunca é igual, ele traz sempre diferenças e surpresas e, ao querer fazer um bom trabalho, cuidando também da segurança – nos diversos sentidos que ela possa ter dependendo da atividade de cada trabalhador –, é necessário esse respeito ao campo, uma certa humildade perante ele, porque as situações não podem ser antecipadas totalmente, só parcialmente. Em suma: essa regra chama a atenção para a necessária atenção ao campo e a não precipitação para agir. Vemos, então, semelhança de função entre a ‘escuta’ para a ascese antiga e o ‘olhar’ para o que estamos chamando de ascese do trabalhador – ou uma ascese ergológica, poderíamos dizer –, embora esses autores estejam em contextos teóricos diferentes.

Já a segunda parte dessa primeira regra de ofício (‘nem dormir’) refere-se à precisão do tempo, do tempo de *kairós*¹⁷, tempo para a escolha precisa, para a decisão acertada. Isso porque demorar-se demais, além do necessário, pode ser, além de perigoso para a segurança de si mesmo e do coletivo em que se está inserido, dispendioso, dependendo da situação. E, do mesmo modo, ‘correr’ de modo indiscriminado também o é nesses dois sentidos.

Vemos, assim, que a primeira regra de ofício que emerge na história de um ofício muito antigo, como o dos talhadores de pedra, tem uma semelhança de função com a ‘regra’ ou a técnica da escuta para os gregos que queriam acessar a verdade. Nesse sentido, dizemos então que a incorporação das regras de ofício, ressalvadas todas as diferenças, seria uma espécie de ascese do trabalhador, a necessária dedicação, ao querer inserir-se em um ofício, especialmente um ofício que já tem uma história que possui os seus saberes, as suas verdades. Verdades no sentido dos *logói* da cultura de si, que, para

¹⁷ Ver nossa discussão no Capítulo 5 desta tese.

acessá-los, exigem exercício e engajamento. Portanto, todo um trabalho de ascese em que é necessário ir instruir-se no campo, fora de si mesmo, para dotar-se de ferramentas para estilizar a própria atividade e estar ‘à mão’ quando se precisa.

As regras de ofício têm um duplo aspecto: o primeiro é que, para aqueles que as “interiorizam bem” (CRU, 1957-1988, p. 6), elas ‘liberam’ o trabalhador, ou seja, elas produzem no trabalhador, no seu exercício, a liberação de inquietações, de hesitações exageradas, porque desenvolve nele maior confiança no fazer, desenvolve também a perspicácia e a atenção, volta-o para fora de si mesmo, para a situação singular em que se encontra, e isso dá mais segurança. O tempo, por exemplo, é administrado em função não de regras externas à atividade a fazer, mas singularmente na atividade, na imanência, comandado pela atividade. Portanto, as regras de ofício ‘liberam, autorizam e permitem’, mas, ao mesmo tempo, ‘engajam a responsabilidade sobre o seu fazer, a obra a realizar’. Ou seja, a regra de ofício, de modo geral, por princípio, tem um duplo aspecto: proíbe e libera “de um princípio que autoriza, mas que engaja a responsabilidade” (CRU, 1957-1988, p. 8), em um mesmo registro. Em outras palavras, coloca-se em evidência aqui “um princípio não restritivo, mas engajante” (CRU, 1957-1988, p. 8). No Capítulo 6, veremos as outras regras de ofício estudadas por Damien Cru.

2.4.2. Exercícios de memorização (retornos sobre si mesmo: *anakhóresis eis heautón*)

Foucault (2010, p. 451) fala também, dentre as práticas da ascese, da importância “dos retornos sobre si mesmo”, que seriam exercícios de memorização do que foi aprendido. Esses retornos sobre si mesmo diziam respeito a um reexame sobre a riqueza do que foi aprendido e vivenciado, como um “livro que se relê de tempos em tempos”, que seria “a prática das artes de memória” (Foucault, 2010, p. 451). Podemos pensar que, a partir das nossas conversas sobre o trabalho com os servidores, de certo modo estamos propondo um exercício sobre si mesmo. Ao falar sobre a experiência vivida, produz-se uma modulação, que é singular, sobre essa experiência em que a interlocução com o pesquisador também fará parte dessa modulação, a produção de um discurso sobre suas práticas e experiências no trabalho que possivelmente ele nunca fez daquela maneira, porque ele vai construir uma narrativa que é fruto de uma relação dialógica com o

pesquisador, que é inédita, embora seja uma experiência vivida. Discutiremos esta questão da narrativa oral e suas singularidades no Capítulo 3 desta tese, dedicado à discussão metodológica dela.

2.4.3. O controle das representações

Um exercício proposto pela ascese antiga que destacamos aqui, que é um exercício de pensamento, diz respeito a uma espécie de meditação sobre a morte que traz o sujeito para pensar sobre a sua vida concreta atual, sobre o que estaria fazendo dela. Objetivava trazer o sujeito para o aqui e agora, o presente, para a potencialização do presente. Foucault (2010, p. 454) diz que o valor principal da meditação sobre a morte, para os estoicos, era proporcionar, pelo exercício, um “olhar retrospectivo sobre a própria vida” ao ver-se sob a perspectiva da morte iminente, realizar uma análise e avaliação sobre o que se estava fazendo da própria vida. “A morte, dizia Epicteto, alcança o lavrador enquanto lavra, o marujo enquanto navega: ‘E tu, em que ocupação queres ser alcançado?’” (FOUCAULT, 2010, p. 454).

É interessante ver que esses exercícios estoicos falam da busca da verdade pelo sujeito, mas é uma verdade que pressupõe uma construção ativa por esse sujeito. São exercícios e práticas voltados totalmente para a vida concreta, cotidiana. Eles estavam ligados e objetivavam a afirmação da vida, a potencialização do sujeito no enfrentamento de suas questões situadas na existência, em todos os âmbitos dela: no convívio social, familiar, no trabalho. Ou seja, diante do enfrentamento das lutas cotidianas. Portanto, eram exercícios que não estavam voltados para a formação de um sujeito ou de um cidadão idealizado, modelar, universalizado. Ao contrário, a partir do exercício de si por si, por meio dessas práticas, objetivava-se a estilização da vida, encarnada, para dar conta da melhor forma possível da vida, a fim de estar preparado para enfrentá-la com ferramentas construídas a partir de exercícios e práticas constantes, e não dadas aprioristicamente por meio de fórmulas prontas por alguém, sem esforço sobre o pensamento e a ação.

Trazendo esse pensamento para nossa pesquisa, na qual objetivamos nos aproximar das multiplicidades de saberes e instrumentos para ação construídos cotidianamente em atividade pelos servidores técnico-administrativos da universidade em que trabalhamos,

buscamos problematizar esse cotidiano com seus desafios, suas dificuldades, suas facilidades, suas oportunidades etc. Nos perguntamos então: será que haveria algo em comum entre esses servidores que aceitaram participar da pesquisa, que, portanto, querem pensar de alguma maneira sobre seu fazer na universidade?

Pensando a respeito dos encontros com os servidores nesta pesquisa e o que produziram em nós, cogitamos que, se um sujeito se dispõe a conversar sobre o seu trabalho, se fica conosco conversando sobre sua experiência de trabalho na universidade, de bom grado, voluntariamente por duas, três horas, isto tem um sentido, ou muitos sentidos... Podemos dizer que algo se passou ali. Podemos dizer também que, pelo menos, uma das coisas em comum que existiam entre esses servidores foi a vontade de falar sobre sua atividade na universidade e ‘falar sobre’ também é ‘pensar sobre’. À medida que há uma interlocução, uma ‘conversa+ação’, algo se passa nessa relação, há uma reverberação de conteúdos e afetos entre seus participantes, que transitam sobre o tema em pauta e sobre essa dimensão da atividade que é o trabalho, que emergiu ali, naquele encontro, porque todo encontro é singular.

Nosso dispositivo de pesquisa foi conversar com servidores sobre o trabalho deles na universidade¹⁸ e conversar, como a própria palavra diz, é “versar com”, “versar junto”, como lembrou o Prof. Mário Chagas¹⁹ em palestra proferida na cidade de São Lourenço (MG), em 2015, a qual tivemos oportunidade de assistir. Ele acrescenta também que para se estabelecer uma conversa é preciso um movimento em direção a *estar junto*. Essa fala veio ao encontro exatamente de como pensávamos esses encontros. Conversar não é a simples expressão de uma pessoa ou mesmo de várias reunidas. Para que a conversa aconteça, ele lembra que é necessário “que pelo menos dois diferentes polos estejam interessados nela”. Nesse sentido, as conversas com os servidores só puderam acontecer de fato porque houve interesse de ambos estarem ali, tanto pesquisador quanto servidor. Uma conversa, ou uma conversação, também é uma atividade, ela produz algo: conversa + ação. Colocar os verbos, os versos, as ideias em ação, em movimento, constrói algo no encontro, mas que não se esgota nele.

Chagas chama a atenção também para o fato de que a conversa guardaria um segredo especial. Inspirado em Bakhtin, ele pontua que ela não se inicia com a primeira fala; quando entramos na conversa, já existe conversa, já existem ideias, palavras e

¹⁸ Ver nossa discussão metodológica no próximo capítulo desta tese.

¹⁹ Professor Adjunto da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro.

expressões em movimento e, quando saímos da conversa, sabemos que as ideias, palavras e expressões continuarão em movimento, movimento o qual não temos qualquer controle para onde poderá levar e o que produzirá. Podemos dizer que uma conversa é uma atividade e, como atividade, é um modo de intervenção.

Esta pesquisa demandou muitas interlocuções tanto teóricas quanto advindas do campo empírico, configurando um complexo desafio. Ler os estudos de Foucault sobre as práticas de si na Antiguidade Greco-Romana nos inspirou a pensar a relação do sujeito com seu trabalho como um campo que pode ser também de exercício de uma ascese, como outros. Os exercícios trazidos por Foucault da ascese greco-romana nos inspiraram também, de algum modo, na ida a campo nesta pesquisa, nas interlocuções com os servidores, coconstrutores da pesquisa, sendo algo potente que tangenciou os diálogos com os servidores e destes com sua atividade de trabalho, problematizando em certos aspectos o que se está fazendo da vida no trabalho. Por exemplo, o que se está deixando de fazer, ou fazendo com menos frequência, embora quando se faça traga uma sensação de realização? Ou o contrário: o que hoje não faz mais sentido fazer, ou o que está me despotencializando etc.

Então, esses exercícios, mesmo não realizados na pesquisa da forma como Foucault descreve, nos instrumentalizaram nas conversas com os servidores na provocação do diálogo com eles e deles com sua atividade. Atividade que sempre está na dimensão coletiva, embora nem sempre nos demos conta disso. Assim, em nossa inserção no campo empírico da pesquisa, buscamos produzir outros possíveis deslocamentos, em uma certa revisita do servidor sobre sua experiência no trabalho. Para Foucault, a constituição do sujeito se dá sempre por meio de práticas, quer vindas de sistemas de poder mais estandardizados, quer pelas práticas de cuidado, de constituição processual de si.

O mundo antigo greco-romano trouxe para Foucault a oportunidade de estudar outro modo de constituição do sujeito que não se pretendia universal, modo em que havia regras, leis, mas elas não eram impostas, nem massificadas. As técnicas de existência e práticas de si deste mundo antigo mostram um sujeito que vai se constituindo, produzindo formas de lidar com a verdade, ou verdades do mundo que vão assim construindo mundos.

No próximo capítulo, nos dedicaremos à discussão metodológica desta pesquisa.

CAPÍTULO 3: REFLEXÃO METODOLÓGICA DA PESQUISA

A ênfase do humanismo em narrativas de vida, em experiências enriquecedoras de diferença e em ferramentas de avaliação em termos de complexidade humana, em vez de mecânica, são valores vivos [...], para nos lembrar que estamos envolvidos em um projeto ainda em processo, um humanismo ainda a ser realizado, para tornar as experiências sociais mais abertas, envolventes e sobrepostas (SENNETT, 2013, p.107).

Intercâmbios, leituras e confrontos que formam as suas condições de possibilidades, cada estudo particular é um espelho de cem faces (neste espaço os outros estão sempre aparecendo), mas um espelho partido e anamórfico (os outros aí se fragmentam e se alteram) (CERTEAU, 1998, p. 110).

O ensaio de Sennett (2013) sobre o humanismo é uma aposta ética para pensar as relações humanas em todas as situações da vida. Aponta para a necessidade de desenvolvimento na vida com a diferença para além do respeito e da tolerância, mas como ferramenta de complexificação, de enriquecimento do que é humano, um humanismo sempre em processo.

Nossa pesquisa vai ao encontro, em parte, dessa proposição de Sennett, ao se propor a pesquisar algo invisibilizado da atividade humana: as pequenas – e não por isso menos importantes – criações cotidianas no trabalho, que fazem parte da própria alteridade humana, de suas singularidades e diferenças, que produzem sem cessar modos de viver, modos de trabalhar, construindo e reconstruindo o meio em que se vive. Ela se propôs a pesquisar parte da produção de saberes que acontece na atividade dos servidores técnico-administrativos de uma universidade pública. A pesquisa sobre os saberes produzidos na atividade é uma tarefa que demanda um trabalho de construção, de parceria entre pesquisador e trabalhador, para a criação de um espaço de interlocução sobre sua atividade, uma interlocução que dizemos ser clínica ao se propor ser uma interlocução dialógica. Nesse sentido, uma abertura respeitosa ao outro com quem buscamos construir uma tese a partir de inúmeros encontros até o final desse percurso de doutorado: nós com eles (servidores); nós com os textos de diversos autores; nós com colegas pesquisadores do grupo de pesquisa; nós com nossos professores, entre outros encontros. Além disso, nesse processo, se destaca a necessária disposição do trabalhador/servidor em falar sobre sua atividade, a generosidade em dispor de algumas

horas de seu dia para conversar conosco. Essa disposição, sem dúvida, é algo que demandou de nossa parte todo o cuidado e reverência.

Esses saberes que são construídos na atividade estão de certo modo incorporados no trabalhador, e seu acesso não se dá apenas pela via racional, lógica, porque eles estão também impregnados no corpo, são resultado de singularizações, de debate de valores e normas que acontece cotidianamente no trabalho. A pesquisa dos ‘processos ergológicos’ (SCHWARTZ, 2002) demanda, então, uma postura de humildade epistemológica do pesquisador ao entrar no campo, que diz respeito ao entendimento de que os saberes da experiência são sempre singulares e que, para acessar parte dessa experiência, é necessária a disposição do trabalhador para esse encontro, em que ambos têm uma certa “vontade de saber”²⁰ (SCHWARTZ, 2002, p. 147) sobre esses processos. Portanto, processos em que não basta a observação, ser mero espectador, é preciso um trabalho também de coconstrução com os trabalhadores. Assim, a pesquisa nesse campo não é um trabalho de mão única, definido apenas pelo pesquisador.

Foi preciso construir relações de reciprocidade com os servidores, o que demandou a construção de uma ligação de confiança entre nós, na qual eles percebessem, de alguma maneira, que essas relações seriam profícuas também para eles. Daí falarmos em coparticipação em pesquisa. Esses saberes construídos na atividade não estão prontos totalmente, não basta o desenvolvimento de ‘técnicas’ de abordagem *a priori* ao encontro de pesquisa para acessá-los. É preciso algo mais. Falamos, então, de relações de cooperação entre pesquisador e trabalhador e que, a partir da construção de uma relação dialógica, construamos uma narrativa a respeito da atividade desse trabalhador. Narrativa, portanto que não é um relato, mas uma construção feita a partir de um encontro – pesquisador/servidor – que é singular. Nesse sentido, dizemos que o que se produziu ali em forma de discurso, nas conversas sobre o trabalho, estava longe de uma busca por nós de um discurso verdadeiro, no sentido mais usual que esse termo tem, ou seja, em oposição a ‘falso’, sobre esses saberes. O que buscamos, parafraseando Eduardo Coutinho (1997), foi, sim, trazer a verdade de cada encontro, construída em cada encontro, da melhor maneira que conseguimos. Assim, caminhamos na pesquisa em direção à construção de uma relação dialógica com os servidores e sua atividade. O

²⁰ Veremos mais adiante neste capítulo que essa ‘vontade de saber’ diz respeito à dinâmica do polo 3 do dispositivo dinâmico de três polos que se relaciona às exigências éticas e epistemológicas na dinâmica entre aprendizagem, formação e intervenção social.

pesquisador tem um papel também ativo nessa construção, provocando-a, seguindo pistas junto com o servidor na própria narrativa, em um caminho que não é prévio ao encontro, à conversa; ele se constituiu em cada encontro.

Na relação dialógica, se produz algo só dela, produz-se sentidos a partir daquela experiência em que se interconectam saberes tanto do pesquisador quanto do servidor. Há, dessa maneira, produção de saberes na experiência da própria pesquisa em interface com as narrativas do ‘que acontece na atividade’. Ou seja, na própria atividade de pesquisa. Nesse sentido, há ‘construção de saber sobre o saber’ tanto do pesquisador quanto do servidor nesse mesmo movimento.

Assim, o que chamamos de produção de saberes na atividade é algo bastante complexo. As pessoas que trabalham juntas constroem pensamentos, experimentam modos de fazer, produzem saberes não formais no trabalho concreto, cotidiano que se torna um rico arsenal de conhecimento e de experiência de vida. Mas, no próprio desenvolvimento da pesquisa, quando se instaura um debate dialógico, fica difícil separar o que é do trabalhador e o que é do pesquisador porque os limites se desfazem. É ali no encontro que surgem materiais comuns, um reverberando no outro, os quais não podemos antecipar, nem prever. E, nesta pesquisa, essa dificuldade se amplia, porque, do nosso lado, estão presentes duas dimensões inseparáveis: a de pesquisadora e a de servidora técnica-administrativa, no cargo de psicóloga, da mesma universidade, campo empírico deste estudo. Ou seja, nós também estamos pesquisando nosso próprio trabalho, em certa medida.

Outro aspecto importante a ressaltar é que, na maioria das vezes, o que se faz no dia a dia de trabalho não é considerado pelos próprios trabalhadores como ‘saberes’. Alguns desses servidores não se veem como agentes produtores de saberes na imanência das práticas. Esses saberes nem sequer são considerados como tal. Podemos dizer que são encarados como algo banal, sem muita importância. Como esses saberes se concretizam nessa espécie de fronteira relacional, em um limiar entre ele e o que se tem a fazer, zona limítrofe, fluida, no fluxo da experiência, é necessária a construção de estratégias de investigação. E, nesta pesquisa, uma delas se deu por meio das ‘conversas sobre o trabalho’ com inspiração na ergologia de Yves Schwartz. Conversas que estamos chamando de dialógicas. A outra estratégia foi a construção de uma relação cooperativa entre pesquisador e servidor inspirada no que Sennett (2012) chama de ‘triângulo social

informal da cooperação’, que trabalharemos no Capítulo 4 desta tese. Assim, foi a partir dessas relações, exatamente nessa fronteira que não pode ser prevista e que muitas vezes nem temos consciência dela, que nossa pesquisa se construiu. Fronteira em que acontecem trocas o tempo todo entre pessoas, o meio e o que se tem a fazer. Trocas que a atividade e as relações sociais se nutrem e se reinventam o tempo todo. Sennett (2012, p. 101) diz: “Os limites são zonas de tensão nas geografias naturais porque estão constantemente mudando”. Afirmamos que a produção desses saberes na atividade acontece nesse tipo de limite que este autor chama de fronteira, que é um espaço ativo, de tensionamento, e da qual esta pesquisa também é fruto, ou seja, produto de pontos de conexões, de nós e trançados como a trama de um tecido que se compõe de múltiplos fios: o pesquisador e sua história; o trabalhador e sua história; os nossos professores interlocutores/intercessores²¹ e suas histórias, enfim, uma multiplicidade de fios que se conectaram em um determinado momento e circunstância na feitura desta tese.

3.1. Encontrar a própria voz: narrativa a partir da diferença. Humanismo como processo

Sennett (2013) faz uma inflexão importante na discussão da relação do homem com a alteridade e a busca de uma narrativa própria, ou seja, a própria voz. Diz que o movimento para encontrá-la não seria por uma volta para si mesmo, mas, ao contrário, a partir do encontro profícuo com a diferença, com o outro. É essa abertura à alteridade que ele chama de humanismo. O autor faz a discussão a partir da concepção de humanismo do filósofo Pico della Mirandola, ao refletir a respeito das narrativas construídas pelas pessoas que entrevistou em suas pesquisas.

Sennett (2013, p. 96) diz que, para Pico, o homem é o criador de si, ele nasce indeterminado e “precisaria criar uma vida para si”, mas que essa premissa não significaria um espontaneísmo ou a liberdade para se fazer qualquer coisa, e sim algo mais complexo. Criar uma vida para si seria conseguir “encontrar a unidade em suas vidas; uma pessoa deve se tornar coerente” (SENNETT, 2013, p. 96), e essa coerência não é algo transcendente, imutável, ao contrário, diz respeito a conseguir construir uma narrativa de sua vida a partir das múltiplas experiências vividas e, assim, em meio à diferença da experiência, construir uma unidade. Esse seria o projeto humanista de Pico segundo Sennett. Diz Sennett (2013, p. 96): “Pico enfatizava a mudança do tempo, e a

²¹ Intercessor no sentido que Gilles Deleuze (1992) dá a esse conceito.

mudança de tempo na experiência cotidiana. [...] Enfatizava [...]o fenômeno da narrativa de vida: os acontecimentos e os incidentes da vida podem compor uma história coerente?”. Essa narrativa de vida diria respeito a encontrar/produzir certa unidade em meio à diferença que é parte constituinte de toda existência, e essa unidade estaria “na qualidade da voz do narrador” (p. 96). Ou seja, para Pico, segundo Sennett (2013, p. 96), construir uma narrativa de vida é “falar sobre a desordem e o deslocamento em sua própria vida” sem se perturbar com isso.

Para Sennett, Pico mostra isso por meio do migrante que experimenta de modo mais radical os acontecimentos e incidentes do cotidiano como fora de seu controle, associando a construção de si mesmo à construção de uma narrativa de sua própria vida. Esse esforço necessário no migrante, que está desenraizado, fica mais visível. Sennett transporta essa ideia para pensar as conversas que tem tido com trabalhadores, em suas pesquisas sobre o mundo do trabalho contemporâneo. Ele faz um paralelo entre o desenraizamento do migrante e o dos trabalhadores vivenciando vínculos instáveis com as organizações, em virtude da instalação de modos flexíveis de vinculação com o trabalho, que tem produzido uma certa ruptura na construção de narrativas sobre si mesmo no trabalho, levando à desestabilização. Ele compara as narrativas de trabalhadores no início da década de 1970 com outras realizadas “no último quarto do século” (SENNETT, 2013, p. 97), em que se consolida a lógica do curto prazo no mundo trabalho.

Forças profundas desregulam a experiência de tempo das pessoas: novas tecnologias, mercados globais, novas formas de organização burocrática. Elas orientam a atividade econômica a curto e não mais a longo prazo; desafiam a continuidade e a duração como objetivos institucionais (SENNETT, 2013, p. 97).

Trazendo essa questão de encontrar a própria voz na narrativa para esta pesquisa com servidores técnico-administrativos públicos federais – principalmente aqueles com um tempo maior na universidade –, percebemos o quanto a carreira no serviço público ainda é um fator de estabilização, de enraizamento, que pode trazer uma diferença no discurso desses trabalhadores. Mas mesmo a organização pública não está imune a essa nova ordem do capitalismo contemporâneo. Vemos o quanto alguns servidores se ressentem com certa ideia de alguns gestores na universidade de que se deve transportar a lógica da empresa privada para o serviço público sem nenhuma problematização das

enormes diferenças, tanto de estrutura quanto de objetivos de uma e de outra²². Isso não quer dizer que não devamos nos questionar e pensar estratégias de melhoria na eficácia do serviço público. Mas é preciso pensar novos modos de trabalhar e gerir a partir de sua realidade situada, e não importar modelos prontos que, como diz em outras palavras uma servidora com que conversamos, ‘não serve, não dá, é como uma roupa apertada ou larga demais para determinado corpo’.

Outro aspecto que constatamos na experiência de alguns servidores é que a experiência construída ao longo dos anos não é necessariamente valorizada ou mesmo reconhecida por muitos gestores da alta gerência da universidade, ou seja, os saberes desenvolvidos que são invisíveis por natureza, mas eficazes, não são valorizados, por serem locais, ordinários, como diria Certeau (1998). Valorizam-se muitas vezes os pressupostos e valores que guiam o trabalho na iniciativa privada, como se estes sim tivessem a chancela de uma suposta competência transcendente, ou seja, seriam verdades absolutas que deveriam ser copiadas sem qualquer questionamento, independentemente de seu contexto, pela importação por meio de contratos de cursos de treinamento para gestores da universidade, por exemplo, como veremos na narrativa da servidora Hipólita, no item 4.1 do Capítulo 4.

Sennett (2013, p. 99) diz que encontrar a própria voz em uma narrativa sobre seu próprio trabalho é algo fundamental: “‘voz’ é uma questão social e pessoal”. Construir uma narrativa implica integrar as experiências dolorosas também e, para tal, requer tomar uma certa distância do imediato porque “a rendição absoluta ao momento enfraquece a voz”. Nesse sentido, vemos como determinados acontecimentos traumáticos pelos quais passam alguns servidores marcam sobremaneira a narrativa de sua vida no trabalho²³. Sennett pontua como as situações de ameaça de perda de emprego demandam desenvolvimento de estratégias de sobrevivência.

No tipo de traumas aos quais tenho dedicado meus estudos, assim como nos momentos em que as pessoas são testadas no trabalho – quando lhes dizem, por exemplo, que vão perder o emprego –, a capacidade de estar dentro e fora de uma situação ao mesmo tempo é uma estratégia prática de sobrevivência, com consequências a longo

²² Ver a narrativa de Hipólita no item 4.1, no Capítulo 4 desta tese: sobre tipo de gerência afetando a construção da cooperação.

²³ Ver a narrativa de Odisseu no item 4.8, no Capítulo 4 desta tese.

prazo. Os trabalhadores que conseguem gerenciar essa dualidade são mais capazes de criar uma forma narrativa de longo prazo para suas vidas (SENNETT, 2013, p. 99).

O autor afirma que os empregados capazes de recuar frente a uma situação traumática “são capazes de contextualizar melhor, em uma perspectiva de longo prazo [...]; a escala do trauma diminui muito. Eles se tornam melhores em pensamento estratégico, uma vez que, por recuar são capazes de raciocinar sobre o porquê de um fracasso ter ocorrido” (SENNETT, 2013, p. 99-100). Conseguir ver e integrar determinado evento, bom ou ruim como um entre tantos, é o que Sennett chama de registrar as diferenças, e isso passa por construir uma narrativa sobre eles. Mas a característica fundamental para Sennett (2013, p. 100) dessa “voz corroborante e que registra as diferenças” seria que ela renuncia “à busca de um desfecho na própria história de vida. A continuidade é estabelecida, relacionando diferentes eventos por escala e contexto”. Além disso, ele acrescenta que “quem tem a voz fortalecida” não estaria buscando na narrativa uma busca totalitária.

A perspectiva humanista que Sennett (2013) apresenta não nega o acaso, nem a ruptura, nem as descontinuidades, ou o que é imprevisível. O homem não tem o domínio total sobre o mundo, muito longe disso, mas a ele cabe a possibilidade de integrar as experiências, as diferenças. “O humanismo se refere, em parte, à determinação do eu para transformar em continuidades essas peças de experiências que não se encaixam direito, por meio de um posicionamento dentro e fora delas” (p. 100). Mas o autor salienta que conseguir fazer isso é um desafio social, já que a sociedade, de modo geral, exige das pessoas, em vários aspectos e ambientes sociais, um engajamento e uma imersão total, como nas religiões, no trabalho, na política etc. Nesse sentido, não ficar rendido à situação é resistir, é conseguir estar dentro e fora das situações, ser uma espécie de ser mutante, mas com consciência disso.

Para o autor, na cooperação informal e em aberto, não há um uso utilitário do outro. Ao contrário, ela se dá em outro campo de relação, ou seja, se quer “saber como é a outra pessoa sem saber aonde isso vai levar” (SENNETT, 2013, p. 103). De certo modo, dizemos que procuramos nesta pesquisa construir esse percurso sem enquadrar as conversas com os servidores sobre uma pauta rígida de perguntas.

Nesse caminho, Sennett (2013, p. 103) faz uma articulação esclarecedora a respeito das narrativas que ouve em suas pesquisas. Ele fala das diferentes formas de narrar: quando

o narrador se debruça sobre uma experiência em que efetivamente vivenciou as diferenças de modo aberto e mais informal, sem tantas amarras e regulamentações, as narrativas se tornam mais densas, complexas e atraentes. Já nas narrativas de situações vividas sob a égide da “utilidade, competição e rigidez”, surgem discursos mais “áridos, sem profundidade e frágeis; além disso, se eles contam o que aconteceu a uma pessoa, dão algum sentido a indicações sobre o que os acontecimentos significaram para ele ou para ela. Seu modelo é o arquivo pessoal abstrato, uma narrativa desumana”, diz Sennett. Desumana não significando a pessoa do narrador, mas o reflexo de uma realidade social vivenciada por ele e “no modo como o eu entende a si mesmo” naquele contexto.

Nesse sentido, dizemos que, em nossa pesquisa, as narrativas dos servidores foram ora mais abstratas, em que a fala foca nas relações mais formais com a instituição, ora mais informais e abertas, com o mesmo servidor. Ou seja, foi ficando mais em evidência, na narrativa, que quando ele falava de uma vivência de encontro com a diferença, ela era mais densa e encarnada, não por um querer do interlocutor, mas sim devido à força convocativa da própria situação vivida, sua singularidade e, ao mesmo tempo, à abertura do servidor para enfrentá-la de modo diverso de determinado padrão que não dava conta da mesma.

Para pensar sobre o que acontece nessa zona fronteira, a noção de Sennett (2012) de ‘troca diferenciada’ nos ajuda a compreendê-la. A troca diferenciada é, para o autor, um tipo de ‘sociabilidade valiosa’, que ele diz ser a província da relação dialógica que acontece em uma condição fronteira de trocas sociais. Essa sociabilidade não necessariamente se baseia no fortalecimento da relação, mas no que aquele encontro, que pode ser único, produz. O que se dá nessa troca parece-nos com a proposta de uma maiêutica socrática em duplo sentido, presente no dispositivo dinâmico de três polos (SCHWARTZ, 2010a). As trocas diferenciadas se caracterizariam por produzirem uma ‘diferença’ para as partes envolvidas, algo valioso no sentido de produzirem um deslocamento e acrescentarem algo para ambas. Por exemplo, após uma conversa informal com alguém que talvez nunca mais vejamos, podemos sair desse encontro com algo valioso, produzido naquela relação mesmo se ela não tinha o objetivo de se prolongar temporalmente, nem de estabelecer relação de amizade ou de trabalho. Para Sennett (2012), esse tipo de encontro é uma ‘comunicação expressiva’.

Já Schwartz (2002), por outros caminhos, traz um pensamento que, a nosso ver, se afina com a possibilidade de desenvolvimento da habilidade cooperativa. Ele fala do dispositivo dinâmico de três polos na disciplina ergológica²⁴. A disciplina ergológica diz respeito à produção de conhecimento em pesquisas que envolvem a atividade humana. Podemos articular a construção cooperativa a uma disposição ética e epistemológica de lidar com o que acontece na atividade em seus próprios termos. O polo 3 do dispositivo dinâmico de três polos concebido por Schwartz trata dessa disposição em querer fazer conversar os outros dois polos. O polo 1 corresponde aos saberes desinvestidos, os saberes conceituais da disciplina epistêmica, os saberes sistematizados, produzidos na academia a partir de pesquisas e construções teóricas. O polo 2 é o da transformação industriosa de saberes. Este diz respeito à implicação nos “processos socráticos de interlocutores e parceiros – atuais ou, caso não for possível, ‘simulados’ – engajados em atividades de transformação industriosa, econômica, social, na maior diversidade de suas experiências, trajetórias, posições hierárquicas” (SCHWARTZ, 2002, p. 146).

Dizemos que os saberes formalizados do polo 1 são produtos de uma ascense da disciplina ou exigência epistêmica (SCHWARTZ, 2002). Schwartz (2002, p. 145) refere-se à necessária “apropriação da disciplina do conceito, acoplada à apropriação de conhecimentos linearmente organizados” na pesquisa dos processos ergológicos. Os saberes do polo 1 são saberes acumulados da humanidade, patrimônios importantes, sem dúvida alguma.

Schwartz (2002) problematiza a distinção entre ‘ciências da natureza’ e ‘ciências humanas’ a partir do conceito de atividade. O conceito de atividade vincula-se estreitamente para este autor à produção de história, ao debate permanente entre normas instituídas, consolidadas e produção de novas normas, a partir de renormatizações, de resingularizações em todos os níveis de produção do patrimônio humano. Schwartz chama os processos em que há atividade humana de “processos ergológicos”. Processos que acarretariam, então, “um desconforto permanente no uso dos conceitos que deveriam antecipar ou conhecer esses processos” (SCHWARTZ, 2002, p. 126). Ou seja, os processos ergológicos introduzem no estatuto da ciência a problematização da

²⁴ Schwartz (2002) faz uma diferenciação entre disciplina ou exigência ergológica e disciplina ou exigência epistêmica, a qual trataremos mais adiante neste capítulo.

construção de conceitos universalizantes no que se refere a tudo o que diz respeito a esses processos.

Schwartz (2002, p. 126) complexifica essa questão quando não dicotomiza “a ciência” e a “atividade humana”. Ele afirma que, para existir investigação nas ciências humanas, por exemplo, não se pode negligenciar duas exigências não hierarquizáveis. Exigências que ele chama de “disciplinas”, mas que não têm sentido de ‘especialidade de saber’. Uma exigência ou disciplina ‘ergológica’, que diz respeito aos “processos movidos por atividades humanas”, e exigência ou disciplina “epistêmica” que “visa objetos que ‘não fazem história’ (embora essa visada opere em um mundo histórico)”.

A exigência ergológica reconhece que a atividade humana está sempre resingularizando o meio e, para se aproximar do campo a investigar, precisa atentar para esses processos que sempre “refazem a história localmente”. Já a exigência epistêmica “busca neutralizar a história” (SCHWARTZ, 2002, p. 126) na busca de construção de conceitos e verdades purificadas.

Schwartz (2002, p. 126) coloca em sinergia essas duas exigências ao dizer que, por um lado, a atividade humana retrabalha e “encontra suas ferramentas em um universo de conceitos que só se tornam eficientes ao neutralizar a história” e, por outro lado, a pontuação de que a disciplina epistêmica é também uma atividade humana – portanto, é um processo ergológico. “A implementação [...] [da] disciplina epistêmica se opera no tecido histórico da cultura humana”. O autor se pergunta a respeito do surgimento das questões que se quer conhecer, se emergiriam da história e/ou se elas propriamente são história. Schwartz (2002) introduz o tema do tempo no debate sobre a produção do conhecimento, especialmente o tempo *kairós*, o qual nos detemos mais nos capítulos 1 e 5 desta tese. *Kairós*, como vimos, é o tempo da oportunidade, do momento propício. O autor associa o desenvolvimento da competência da *techné* à competência também de aproveitar o *kairós*, ou seja, ao desenvolvimento de uma inteligência que capta o *kairós*, o momento propício em uma situação complexa em que está em debate, em jogo, uma série de variabilidades. Assim, para Schwartz, para apreender parcialmente as dinâmicas entre as condições do meio e a sempre presente renormatização da atividade humana, para dar conta desse meio, seria preciso uma ‘inteligência kairíca’. Ele acrescenta:

para compreender essas dinâmicas, parece ser aqui preciso ter a “inteligência do *kairós*”, aquela que permitiria reaprender debates parcialmente “contingentes” entre coletivos humanos e condições

preexistentes à sua tentativa de império sobre seu meio, como se a humanidade enquanto atividade nunca deixasse que descrição teórica alguma se estabilizasse (SCHWARTZ, 2002, p. 130-131).

Nesse sentido, é fundamental que, na análise das situações, não se caia na tentação de apreendê-las somente “a partir de modelos gerais e uniformes” (SCHWARTZ, 2002, p. 131). O autor chama a atenção sobre a importância de se atentar para a presença de uma dinâmica entre as categorias e os conceitos criados no polo dos saberes sistematizados e “as configurações críticas sempre diferentes” (SCHWARTZ, 2002, p. 132) que acontecem nas situações concretas. A lógica das categorias, dos conceitos e dos modelos de explicação racional não pode abrir mão de uma diferenciação que ocorre sempre nas “dramáticas de atividade” (SCHWARTZ, 2002, p. 132) em que estão presentes as escolhas de ações não só a partir de ferramentas de inteligibilidade, mas também de uma inteligência de *kairós*. Schwartz introduz nesse debate o tempo *kairós* e, nesse sentido, o ‘devir’, o que significa falar da impossibilidade de se abolir ou neutralizar a história que os discursos da ciência pretendem sempre fazer.

Assim, “a questão [] não é a de pensar libertar-se dessas categorias, absurdo obscurantismo, mas a de avaliar o que delas resulta, quando confrontadas com essas dinâmicas infinitas da atividade humana” (SCHWARTZ, 2002, p. 132). Ou seja, as margens de manobra na “atividade de regulação do processo” (SCHWARTZ, 2002, p. 133) nas quais, ‘em situação’, ou nas situações concretas, o tempo todo são feitas escolhas a respeito de que caminho seguir. Essas escolhas não são operadas apenas por um ‘sujeito racional’ a partir de saberes científicos, prévios à situação, mas, dizemos, por ‘um sujeito do devir’ em função de tudo o que habita aquele momento, inclusive a singularidade desse sujeito, em uma determinada configuração de espaço e de tempo.

A ‘inteligência kaírica’ é a inteligência que faz a interfecundação entre os saberes em que se aboliu a história, se aboliu o tempo e a própria história em situação, ou seja, a inteligência kaírica reintroduz o tempo, fecunda os saberes pelo tempo, pelo instante que é carregado de escolhas, de alternativas, de criação, nascidos da singularidade que os habita.

Essa gestão do instante, como cópia não conforme do geral, supõe, por exemplo, escolhas focalizadas de atenção, de vigilância, de relações preferenciais aos outros, escolhas de comunicação ou de transmissão, em suma, a criação de esboços de mundos e de bens comuns no cerne mesmo de atividades que, por sinal, podem ser enquadradas por normas econômicas, regulamentares, hierárquicas, jurídicas. Essa

forma de competência que poderíamos chamar de inteligência do *kairós* faz inelutavelmente aparecer toda atividade humana como um debate de normas; não há atividade sem imersão no mundo dos valores em debate, que o histórico da situação leva a “re-tratar”, a reavaliar em função de experiências concretas (SCHWARTZ, 2002, p. 134).

Assim, Schwartz não nega a existência de regularidades no mundo e na atividade humana. Falar delas é legítimo, mas, ao mesmo tempo, não se pode esquecer que em toda atividade humana há “‘reservas de alternativa’ imanescentes” (SCHWARTZ, 2002, p. 135). Nesse sentido, não se pode lidar com o que se passa na atividade humana a partir de generalizações e do que erroneamente se considere resíduos ou desvios do que seria regular. Ao contrário, estes correspondem ao que há de essencial no estudo da atividade humana (SCHWARTZ, 2002): os processos ergológicos que são “as atividades vivas em geral” (SCHWARTZ, 2002, p. 135).

A disciplina ergológica, para Schwartz (2002, p.135-136), abarca uma diferença de abordagem em relação à disciplina epistêmica. Ele alerta: o nosso “equipamento intelectual antecedente a toda leitura de um processo ergológico não deve nunca” deixar de levar em consideração a legitimidade da dinâmica de “renormatizações e ressingularizações geradas nos debates mais ou menos locais da atividade”. Além disso, o autor chama a atenção para o fato de o risco em pesquisa sobre a atividade humana parar ‘cedo demais’ em um processo de investigação, mesmo este sendo sempre limitado, por princípio, pelos objetivos da pesquisa, pelo tempo, pelas limitações institucionais de várias ordens, além da própria natureza heterodoxa da atividade.

Ele fala da necessidade de uma ascese para lidar com o campo empírico de processos ergológicos, ou seja, com a atividade humana. Schwartz (2002) se refere aqui à intervenção na esfera da educação e da formação sobre esses processos ergológicos, mas podemos transpor essa ideia da necessidade de uma ascese também para o campo da pesquisa que envolve esses processos ergológicos mesmo fora dessas esferas específicas que o autor destaca. Ele pondera que é preciso fazer uma articulação entre os saberes do ofício, a qual “permite antecipar e a preocupação de ir ao encontro da(s) história(s), encontro que modifica, em maior ou menor grau, os conhecimentos adquiridos” (SCHWARTZ, 2002, p. 136). Ou seja, impõe-se “uma forte dose de humildade” na lida com o campo empírico, que se refere também a um certo desconforto no uso de ferramentas conceituais de que dispõe, porque estas são sempre conjecturas, são sempre imprecisas e nunca certezas, como diríamos, utilizando

expressões que fazem parte da inteligência da *métis*, que veremos no Capítulo 5 desta tese.

A diferença entre as duas se destaca em relação à “característica de ‘episteme’ platônica que pensa ‘objetos’ de conhecimento que escapam justamente às revisões do tempo e são, portanto, livres das coerções da inteligência ‘kaírica’” (SCHWARTZ, 2002, p. 136), a inteligência que está atenta ao singular, à diferença que emerge dos processos temporais, do instante propício, às revisões do tempo que a disciplina epistêmica abomina. A disciplina epistêmica, portanto é a disciplina do conceito, “ela visa ao projeto ou à ambição argumentativa por meio de arquiteturas reguladas e coerentes, características dos conjuntos conceituais” (SCHWARTZ, 2002, p. 136). Essas características são: neutralização das circunstâncias, da singularidade, das condições históricas frente à generalização e à reprodutibilidade, que vai se configurar em ‘verdade’ a partir de um modelo ou de um enunciado que representa, então, uma noção abstrata, pura, ‘limpa’ das circunstâncias, do que difere de um modelo, de um esquema construído pelas disciplinas da ciência. A desconsideração dos resíduos, das impurezas que estão presentes nas situações concretas, também abole os valores, concentrando-se “nas coerências conceituais em estudo” (SCHWARTZ, 2002, p. 137). Todo esse arcabouço construído pela ciência moderna relaciona-se à busca de neutralidade na ciência, mas podemos dizer que isso, paradoxalmente, é também um ‘valor’ da disciplina epistêmica. É o ideal da exterritorialidade absoluta do pesquisador em relação a sua pesquisa, em que idealmente situa-se “em um lugar que não está em lugar nenhum” (SCHWARTZ, 2002, p. 138).

3.2. O entrecruzamento das disciplinas epistêmica e ergológica

A inteligência do *kairós* não é uma inteligência que está ao sabor dos acontecimentos; nela, não há falta de saberes (SCHWARTZ, 2002). Para captar o momento propício, ao contrário, ela desenvolveu habilidades, procedimentos, abstrações ao longo da experiência, que é sempre singular. Ela é plena de um “patrimônio armazenável e transmissível” (SCHWARTZ, 2002, p. 139), mas, ao mesmo tempo, faz “circular em si mesmo essas duas dimensões da relação do saber ao tempo” (SCHWARTZ, 2002, p. 139).

toda atividade humana manipula conceitos, métodos cristalizados em objetos técnicos, instalações, organismos, procedimentos, modos de gestão e de contabilidade que qualificamos genericamente de normas

anteriores. Isto é particularmente verdadeiro quando essa atividade se desenvolve em um meio fortemente tecnicizado, fortemente pré-normatizado (operatoriamente, economicamente, juridicamente) onde a neutralização da história [...] foi previamente objeto de importantes esforços. Mas essa dimensão sempre esteve presente, até os primórdios da humanidade, nos quais os pré-historiadores localizam “métodos” canônicos de talhe lítico (SCHWARTZ, 2002, p. 139).

Nesse sentido, a atividade humana incessantemente cria um patrimônio de saberes que é socializado “mais ou menos [...] por meio de conceitos ou de aprendizagens estabilizados” (SCHWARTZ, 2002, p. 139), a partir da experiência, das reconfigurações que se processam em diversos modos de vida. Mas esses conceitos e aprendizagens estabilizados são sempre regularidades parciais que possibilitam o desenvolvimento de uma capacidade antecipatória às situações de atividade (SCHWARTZ, 2002, p. 139), embora esta seja “limitada pela disciplina ergológica” que suscita, a todo momento, um debate local entre as abstrações incorporadas e a situação concreta que se vive. Schwartz (2002, p. 139) chama a atenção para o fato de que as abstrações incorporadas dizem respeito a

seus meios sociais e industriais, como também essas fortes normatividades, herança de sua história, no sentido mais amplo do termo, de sua experiência e das relações de poder que a atravessam criam essas regularidades parciais a partir das quais justificam as diversas ciências sociais, gerando [...] uma certa capacidade de antecipação.

Um aspecto importante desse entrecruzamento da disciplina ergológica e epistêmica se refere à tentativa de a primeira tentar colocar em palavras o que se processa na atividade humana por meio da construção de conceitos. Nesse ponto, Schwartz (2002, p. 139) aponta um paradoxo epistemológico a partir de uma questão:

como articular essa conceitualidade própria da disciplina ergológica de modo a que seja preservada a especificidade do que ela tenta mostrar, sem sacrificar, no mesmo movimento, seu pertencimento pleno e inteiro ao campo sintético da ambição de conhecimento?

Além do mais, o autor pontua que a ‘implementação’ da disciplina epistêmica seria “ela mesma uma atividade, é ela mesmo um processo ergológico” (SCHWARTZ, 2002, p. 140) porque não há produção de conhecimento fora do tempo que possa

garantir que o conjunto articulado dos raciocínios, das hipóteses, dos protocolos, dos dispositivos experimentais tenha inventado vias suficientes para neutralizar os vieses, as condições particulares, os efeitos induzidos, dominado as dúvidas ligadas às dispersões dos resultados, “domesticado” a aproximação. Essa neutralização, de fato,

deve sempre ser parcialmente reinventada em função do que se procura demonstrar, dos fenômenos em jogo, dos desvios necessariamente inovadores da prova. Ela deve, em parte, autoproduzir suas regras, suas normas locais e, desse ponto de vista, essa situação tem analogias com o artesão grego que tinha mesmo de buscar em si mesmo as normas de uma atividade que o caráter específico do instante impedia de deduzir mecanicamente de regras de ações gerais (SCHWARTZ, 2002, p. 141).

Schwartz (2002, p. 142) acrescenta que o próprio termo ‘epistêmica’ tem o significado de “escapar do devir”. Para o autor, as disciplinas epistêmicas, todos os saberes consolidados, organizados e disponíveis, fazem parte do que ele chama de polo 1 do dispositivo dinâmico de três polos.²⁵

3.2.1. O polo 2

Para Schwartz (2002, p. 146), no polo 2, “o exercício infinito dessas renormatizações vivas é uma dinâmica que ‘torce’ permanentemente conceitos, que retrabalha valores humanos, sociais, coletivos”. E, nesse sentido, quando nos afastamos dessa dinâmica objetivando a purificação dos saberes, construindo modelos neutralizantes visando a generalizações absolutas, para o autor, mutilam-se “as alavancas que favorecem reservas de alternativas nos campos considerados”. Nesse polo, estão as

forças de apelo/re-evocação²⁶ e de saberes “investidos”²⁷: elas comportam exigências de conhecimentos (apelos a saberes), para elas mesmas remexerem com alguns, mas de forma parcialmente diferente, “investidas” na atividade e, portanto, dificilmente formuláveis em sequências conceituais lineares. Experiências e saberes próprios da história em devir, em todos os níveis, do infinitesimal ao macroscópico, que elas remetem ao primeiro polo para que sejam retrabalhados (“re-evocados”) os conhecimentos nele propostos (SCHWARTZ, 2002, p. 146).

Portanto, esses saberes que fazem parte do polo 2 são os saberes investidos, ligados às forças de convocação do próprio campo, os saberes produzidos na atividade, incorporados pelos ritmos de trabalho, da experiência, dos rituais, do exercício e da prática constantes e da inter-relação com os saberes do polo 1.

²⁵ Cf. Schwartz, 2010b.

²⁶ Em outra tradução, a qual preferimos por estar de acordo com textos mais atuais, Schwartz (2010a) denomina de forças de convocação e validação, o que deixa mais claro o caráter de convocação para o trabalho e retrabalho das disciplinas.

²⁷ Saberes investidos na atividade são saberes vivos. Nestes, estão também os saberes já incorporados, que passam a fazer parte da inteligência do corpo a partir de exercício e prática na experiência.

3.2.2. O polo 3

Schwartz (2002, p. 146) diz que o polo 3 é, ao “mesmo tempo, a condição de possibilidade e o beneficiário do trabalho de confrontação dos dois primeiros” polos. Como condição de possibilidade, esse polo diz respeito a uma disposição em querer fazer conversar os outros dois polos, o que ele chama de uma certa “vontade de saber” (SCHWARTZ, 2002, p.147) que demanda um “trabalho” também. Isso significa que essa possibilidade de desenvolvimento de uma ‘vontade de saber’, então, precisaria ser construída, ela não é espontânea. O autor diz que esse polo é o das “exigências epistemológicas e éticas” (SCHWARTZ, 2002, p. 145), e a exigência de um ‘trabalho’ para fazer conversar os outros dois polos se refere à dificuldade fundamental de se colocar em palavras o que se passa na atividade, o que acontece porque existiriam vários obstáculos, os quais ele divide em genéricos e histórico-culturais. Dentre os obstáculos genéricos, cita:

- a atividade passa pelo corpo. O corpo tem um papel importante na dinâmica da atividade;
- o papel do inconsciente;
- não haver uma relação de equivalência entre a linguagem e a atividade. A relação é sempre relativa;
- dificuldade em dar a conhecer os valores impregnados no fazer.

Os histórico-culturais dizem respeito ao “peso das relações de poder” na “repartição desigual da ‘linguagem autorizada’” (SCHWARTZ, 2002, p. 146) no trabalho. Assim, esse terceiro polo fala da necessidade de

uma filosofia militante, apta a identificar igualmente as legitimidades próprias de cada disciplina [epistêmica e ergológica] nesse terceiro polo, [...] um vivo sentimento de desconforto intelectual e social nos profissionais da disciplina epistêmica e [...] a vontade conjunta, nos protagonistas engajados nas atividades socialmente transformadoras, de ampliar seu horizonte de vida [...] para que [...] [o] terceiro polo ganhe substância e busque estender-se através do corpo social (SCHWARTZ, 2002, p. 146-147).

Schwartz (2002, p. 147) fala, então, de uma tensão entre os polos, algo que, como vimos, demanda trabalho e disposição, em que há a construção de uma relação dinâmica entre aprender, educar ou formar (*paideia*) e o retorno ou a intervenção no social (*politeia*). O polo 3, portanto, aborda uma dinâmica transformadora, de intervenção.

O autor diz que a dinâmica do terceiro polo tem a ver tanto com uma “imprendizagem”²⁸ quanto com uma aprendizagem, e que essa inter-relação levaria à iniciação de

processos de reconsideração humana, remanejamentos da própria pessoa, de tal modo que essa exigência ética e epistemológica encontre seu caminho no olhar que se porta sobre o semelhante. “Imprendizagem” no sentido de trajetória de impregnação parcialmente aleatória, e não apenas de aprendizagem fabricada (SCHWARTZ, 2002, p. 147).

Porque, nesse processo, está presente o tempo *kairós*, que é o tempo “sempre recomeçado produzido pelo trabalho mútuo das disciplinas” (SCHWARTZ, 2002, p. 147) tanto ergológicas quanto epistêmicas.

Afirmamos, a partir dessa reflexão metodológica no que diz respeito a esta pesquisa, que a relação que procuramos estabelecer entre ‘pesquisadora/servidora’ com os ‘servidores’ participantes da pesquisa – ambos da mesma universidade – se inspira no ponto de vista ético e epistemológico proposto por Yves Schwartz (2010a) na dinâmica presente entre os três polos da produção de conhecimento humano. Dessa maneira, nos aproximamos do que o autor chama de ‘processos ergológicos da atividade’, que, nesta pesquisa, se constituiu a partir de conversas com servidores públicos técnico-administrativos da universidade em que trabalhamos.

Quando Schwartz (2010a, p. 265) afirma que intervir no campo – e, em nosso caso, em pesquisa – “envolve dominar os saberes que se vai compartilhar, que envolve também reconhecer o saber do outro, seu semelhante, na medida em que ele é também permanentemente portador de diferenças recriadoras em sua atividade”, incita-nos a um movimento em direção ao outro, objetivando aprender com ele. É disso que trata o que o autor chama de ‘formação’, mas que é uma formação em mão dupla, uma sinergia de saberes que nesta pesquisa vem tanto da bagagem de saberes formalizados e não formalizados do pesquisador quanto de saberes formalizados e não formalizados do servidor. Ou, em outros termos, saberes investidos e desinvestidos que atravessam a ambos a partir de suas histórias e que, em um encontro, produz de alguma maneira uma “interfecundação” (SCHWARTZ, 2009, p. 32) de saberes. Schwartz chama essa

²⁸ É uma aprendizagem em que se impregna com saberes, mas no mesmo movimento com valores a eles ligados. A imprendizagem se refere a algo mais que a razão, o raciocínio, a memória; ela se processa em uma certa duração no tempo e a partir de uma disposição também em se deixar impregnar. Essa noção também pode ser vista em Schwartz (2011a).

formação em mão dupla de ergoformação, a qual, sinteticamente, dizemos que está presente como pressuposto epistemológico em nossa pesquisa.

Concordamos também com Cru (1957-1988) quando ele fala sobre a importância da validação da pesquisa da atividade industriosa humana junto aos trabalhadores envolvidos, o que não deixa de ser uma fala também sobre essa necessária postura do pesquisador de deferimento ao outro no campo de pesquisa. Cru diz que os resultados de estudos sobre a atividade dos trabalhadores produzem conhecimento que resulta em produção de conceitos, mas que esses conceitos, esses saberes, precisam passar pela validação dos próprios trabalhadores porque os conhecimentos vindos da relação dos trabalhadores com sua atividade não são vividos, nem descritos como conceitos; estes são produções vindas da academia. Os conceitos nascem dessa inter-relação entre conhecimentos, a partir de um trabalho e retrabalho de interpretação dos discursos dos trabalhadores, e é neste sentido que precisam ser validados por eles.

A validação da nossa interpretação se atém [...] a índices bastante sutis; um silêncio particular no grupo quando nós transmitimos nossa interpretação. [...] [Assim, é necessário ter] atenção particular às entonações, aos silêncios, às negações [...]. Essa qualidade de atenção só se pode obter se se integrar a intersubjetividade pesquisadores-pesquisados ao processo de pesquisa (CRU, 1957-1988, p. 2).

Dessa forma, o modo de condução da pesquisa e as interlocuções nas conversas com os servidores sobre o trabalho deles pressupõem a construção de uma relação dialógica, que, por sua vez, tem dois traços marcantes. O primeiro é uma construção que demanda, em nossa maneira de ver, uma relação cooperativa, algo que não está dado e que não prescinde de condições especiais para acontecer. Uma delas é reconhecer que o outro tem um saber e que esse saber verdadeiramente requer respeito, cuidado, empenho e mobilização de ambos para que se possa trazê-lo, pelo menos em parte, à dimensão do dizível. O segundo traço marcante da relação dialógica é que os possíveis ‘saberes’ surgidos nas conversas, de certo modo, foram também configurados daquela maneira a partir precisamente daquela interlocução, naquele momento, momento que é sempre singular. Não há, portanto um ‘desvelamento’ de algo que já estaria pronto e encoberto por qualquer razão. Há, sim, um trabalho de elaboração e construção que se dá ali naquela relação pesquisador-trabalhador e naquele momento que é também singular durante a conversa.

3.3. A cooperação dialógica: suporte e matéria para esta pesquisa

O desenvolvimento de conversas dialógicas foi o que buscamos nesta pesquisa com os servidores. Uma pesquisa que pretendeu ser de coparticipação com os servidores, construindo, para isso, espaço dialógico cooperativo, buscado por nós e aceitos também por eles na medida em que ambos construíram no momento do encontro. A entrevista se encaminhou na direção muito mais de uma conversa. Nesse sentido, a cooperação foi suporte para a realização da pesquisa e também matéria de pesquisa, porque pesquisar os saberes produzidos em atividade pelos servidores implica também a necessidade de um ambiente minimamente cooperativo tanto na atividade de trabalho deles como na própria conversa para viabilizar a própria pesquisa.

Inspirados na reflexão de Portelli (2001) sobre a história oral como gênero de discurso, percebemos que, nesta pesquisa de doutoramento, nosso propósito no campo empírico se aproximava bastante da metodologia das pesquisas em história oral. Pretendíamos por meio das conversas com os servidores de uma universidade provocar um diálogo sobre suas experiências de trabalho. Desde o início, tínhamos o entendimento de que esse diálogo seria uma coconstrução do mesmo modo como Portelli (2001, p. 9) considera “o discurso produzido a partir do trabalho com a história oral”. Para o autor, esse discurso tem uma natureza dialógica, ou seja, é fruto do “encontro entre pesquisadores e entrevistados”, que “resulta de um trabalho conjunto, em que aquele que ouve e aquele que relata têm igual valor”. Nessa mesma perspectiva, consideramos nesta pesquisa que o que surgisse no encontro com cada servidor dependeria de uma complexa e imprevisível tessitura. Mesmo tendo construído um pequeno roteiro com questões que nos interessariam abordar, ele não seria de forma alguma uma camisa de força. Não nos prenderíamos nem à ordem das questões, nem à sua forma e ao seu conteúdo. As questões seriam meras pistas, que poderiam ser seguidas ou não, à medida que outras surgissem a partir do próprio diálogo. Daí falarmos em conversa, e não em entrevista.

Para Portelli (2001), pesquisadores que trabalham com entrevistas com enfoque na história oral estão cada vez mais conscientes de que a história oral é um discurso dialógico, ou seja, é o resultado do encontro do pesquisador e do entrevistado, algo que fazem juntos no momento da entrevista. Esse encontro enseja uma série de *performances*, entre elas, a presença do pesquisador no campo, como ele chega, como

inicia a conversa, como interage durante toda a conversa e, depois, como apresenta a entrevista, como escreve o texto que será tornado público.

O autor chama a atenção para algo bastante peculiar a respeito dos relatos em uma entrevista típica de história oral, que é a sua singularidade. Isso porque, embora se trate de algo que faz parte da experiência de quem está relatando, algo que possivelmente já tenha falado para alguém inúmeras vezes, ele muito possivelmente não tenha contado aquela história daquele modo. A razão disso é que ali ele se encontra em um contexto em que é estimulado a construir uma narrativa de sua experiência, precisando fazer um esforço de organização e coerência para aquela história ficar o mais possível inteligível para aquele interlocutor. Portanto, talvez parte dessa singularidade venha justamente da construção daquela sequência em particular que dizemos nascer daquele encontro. A história oral, nesse sentido, é um gênero de discurso (PORTELLI, 2001) que nasce na imanência do encontro de alguém que provoca o discurso com alguém que narra, passando por inúmeras interlocuções durante essa narração. Uma inter-relação de gêneros entra em cena. O narrador sabe que aquela história será transcrita, sabe do objetivo da pesquisa, e isso interfere no modo como ele relata. Ele se esforçará para produzir uma sequência que seja a mais inteligível possível; além do mais, essa sequência dependerá das interlocuções entre eles, dos apartes, das reações de ambos, dos olhares, dos gestos, das interrupções etc. Assim, nesse sentido, aquela história contada, de certo modo, é algo novo, uma experiência nova para o próprio narrador. Portelli (2001, p. 11-12) diz: “a estória de vida como uma completa e coerente narrativa oral não existe na natureza; ela é um produto sintético da ciência social. Isso não a torna menos preciosa [...], [ao contrário, ela vai] se tornando ‘História’” na medida em que se constrói uma narrativa, no exato momento desse encontro pesquisador-narrador. A história adquire uma importância singular para o próprio narrador a partir do momento em que ali vai sendo construída uma discursividade daquela experiência.

Contar uma história para alguém, e este alguém sendo um interlocutor que demanda isso do narrador, produz neste ou na sua narrativa outro *status* de importância daquela história aos seus próprios olhos, diz Portelli, que seria, em grande medida, “em consequência da própria entrevista” (p. 12). Assim,

mesmo que as histórias tenham sido contadas antes, elas nunca foram contadas para aquele ouvinte e questionador especial que é o entrevistador da história oral. A entrevista, implicitamente, realça a autoridade e a autoconsciência do narrador e pode levantar questões

sobre aspectos da experiência do relator a respeito dos quais ele nunca falou ou pensou seriamente (PORTELLI, 2001, p. 12).

Essa narrativa surge, então, dentro de uma situação inusitada para o narrador, ou seja, a partir de uma demanda do pesquisador e não por uma iniciativa sua de contar aquela história, como é o caso de uma autobiografia. Isso já traz outro *status* à história e provoca no narrador o ímpio de um esforço para construir uma discursividade organizada e coerente. Essas duas condições presentes em uma entrevista de história oral, para Portelli (2001, p. 12), “acentuam uma característica de todo discurso oral: a de ser um ‘texto’ em elaboração, que inclui seus próprios esboços, materiais preparatórios, tentativas descartadas”. Haverá durante a conversa, portanto, reparos e correções, segundo o autor, “quer por empenho pela exatidão, quer pela eficiência pragmática; repetições incrementadas por conta de acabamento e precisão ou de efeito dramático. Esse esforço pessoal de composição na *performance* é sustentado pelo uso de matéria lingüística socializada” (PORTELLI, 2001, p. 12). Esse esforço para contar bem aquela história, para que fique inteligível, é um exercício feito ali na imanência da conversa; daí as idas e vindas do discurso, em que muitas vezes o narrador inquire o pesquisador sobre essa inteligibilidade para ele se localizar nesse território que Portelli (2001, p. 12) chama de “território não demarcado do discurso”, um território fluido como o céu em que os aviões precisam de “roteiros aéreos invisíveis porém rígidos” para se guiar. Nesse sentido, quem narra vai tateando e construindo junto com o pesquisador “caminhos seguros” de discurso para que seja o mais bem entendido possível. A história oral é um “gênero de discurso no qual a palavra oral e a escrita se desenvolvem conjuntamente, de forma a cada uma falar para a outra sobre o passado” (PORTELLI, 2001, p. 13). Ou seja, ela se inicia na oralidade e se encaminha para o texto escrito do pesquisador.

3.4. A narrativa

Segundo Portelli (2001), a pesquisa com a história oral se caracteriza por combinar a forma narrativa do interlocutor que conta sua experiência individual e a produção da história, ou seja, se imbricam e se atravessam a experiência individual e pública do interlocutor. O autor fala em experiência pública porque necessariamente ninguém está separado do mundo, nem da sociedade a que pertence. O esforço da pesquisa em

história oral é exatamente ter em mente essa não separação entre a biografia das pessoas, geralmente pessoas comuns, e o que se passa na sociedade naquele momento narrado. Nas palavras de Portelli (2001, p. 14): “a questão sobre quão histórica é a vida privada e quão pessoal é a história pode ser posta pelo narrador, pelo historiador ou por ambos; na verdade, sempre a questão do que é privado e do que é público na narrativa de alguém é incerta”.

A história oral expressa a consciência da historicidade da experiência pessoal e do papel do indivíduo na história da sociedade em eventos públicos [...]. [E] a história oral é mais intrinsecamente ela mesma quando concerne as pessoas que ainda não foram reconhecidas como protagonistas da esfera pública: uma entrevista com um chefe de Estado sobre sua carreira pública é, naturalmente, história oral profundamente legitimada, mas se inclina em direção aos mais tradicionais gêneros da história escrita (PORTELLI, 2001, p. 14).

Isso posto, dizemos que nossa pesquisa tem vários pontos de toque com a abordagem da história oral, quais sejam: ela buscou a fala do servidor sobre sua experiência de trabalho a partir de algumas provocações nossas a eles, mas foram eles que deram o tom da conversa, eles ‘escolheram’, em certa medida, por quais caminhos construiriam a narrativa dessas histórias em razão de não nos propormos a realizar entrevistas formais com perguntas rígidas, nem seguir sequências de questões igualmente duras. Nosso objetivo em cada encontro foi proporcionar um ambiente de conversa, deixando o servidor o mais à vontade possível para se expressar, para que pudessem emergir ali naquele encontro momentos significativos da sua experiência de trabalho na universidade, que não tínhamos como antecipar por meio de questões previamente estabelecidas. Existia um roteiro de perguntas, mas com o objetivo de serem disparadoras da conversa. Nesse sentido, o que surgiu em cada encontro com cada servidor pertence àquele encontro e não a outro; ele, portanto é singular, não se repete, e o que surgiu nele também surgiu de determinada forma devido àquelas circunstâncias situadas. Dizemos então que, nas conversas, o protagonismo foi desses servidores, no sentido de criação e de inflexão deles sobre as situações problemáticas e desafiadoras narradas por eles, situações estas potencialmente produtora de ‘saberes’.

Outro aspecto desta pesquisa que encontramos ressonância com a pesquisa em história oral se refere ao modo como esta vê a ‘experiência pessoal’. Ela é vista também como uma ‘experiência pública’, no que diz a respeito às narrativas de vida que falam de experiências acontecidas fora do espaço privado, e mesmo nas narrativas que se referem

a experiências vividas no espaço privado estão necessariamente impregnadas de valores, modos de viver que retratam aspectos singulares de determinada época, cultura, sociedade. Para Portelli (2001, p. 15), é fora do espaço privado também que se tem “o impacto com a organização e a tecnologia do estado moderno” com todas as consequências de atravessamento na história de vida das pessoas. Assim, nesta pesquisa voltada para conversar com servidores buscando as experiências destes no trabalho, apesar de serem experiências pessoais, são experiências que acontecem no ambiente público, ou seja, dentro da atividade de trabalho deles, portanto, atravessadas por constrangimentos, normas, regras, modos de se portar, valores, modos de fazer coletivos, avaliação crítica tanto do próprio trabalhador quanto de outras pessoas que estão a sua volta. Vimos isso em todas as conversas com os servidores.

A história oral se volta para a relação entre o individual e o público, ou seja, para as diversas relações do indivíduo com o meio, no confronto com ele. Para Portelli (2001), são estas que rendem as melhores narrativas e ele dá o exemplo de narrativas de guerra ou de confrontos com chefes, que são embates com o que está instituído de alguma maneira. É nesse sentido que o autor pondera que os confrontos com as dificuldades inerentes às várias esferas da vida pública produzem as melhores narrativas. Vida pública, aqui, não significa pessoa reconhecidamente pública, mas as lutas cotidianas no trabalho, na vida social, no enfrentamento com diversas organizações, como o hospital, a escola, entre tantas outras. Nessa direção, vimos em nossa pesquisa que em todas as conversas com os servidores as narrativas enfocam vários confrontos no trabalho, algumas vezes com normas instituídas por serem contraditórias para a realização da própria atividade deles em uma determinada situação singular (narrativa de Hécate); outras vezes mostrando situações de confronto com o arbítrio de chefias autoritárias (narrativa de Odisseu e de Hipólita), além de narrativas que traziam a construção de uma visão crítica do servidor sobre procedimentos no gerenciamento que poderiam ser modificados para melhorar o próprio trabalho (narrativas de Medeia, de Hipólita, de Odisseu). Em todas elas, aparece, então, um debate de normas na lida com as situações concretas de vida que envolvem circunstâncias sempre singulares, pois são configurações únicas, aparecendo embates com o que está instituído (narrativas de Antígona).

No âmago da narrativa criada pela clássica entrevista da história oral e pelo clássico texto, encontramos motivos e temas que insistem no relacionamento do individual e do público. Por exemplo, narradores

em qualquer parte saboreiam narrativas de “enfrentar o grande homem”, anedotas teatrais de confrontos pessoais com figuras de autoridade institucional na qual trabalhadores enfrentam chefes (especialmente em casos de negociações sindicais) (PORTELLI, 2001, p. 15).

A história oral diz respeito à história vivida – portanto, a uma experiência pessoal –, mas ela retrata sempre relações. Relações com pessoas e instituições, o que remete, sem dúvida, ao âmbito do público. É nesse sentido que Portelli (2001) problematiza a questão do privado e do público como de separação difícil de sustentar, dizendo que, na história oral, isso se afirma porque ela está *entre* um e outro. Assim, na narrativa em história oral, não podemos separar o que é pessoal e o que é público porque um está imbricado no outro, marcado por seu tempo, lugar e circunstância.

Portelli (2001) nos dá uma pista importante sobre o que a narrativa na história oral pode sinalizar para o narrador nessa construção conjunta com o pesquisador na história oral. Ele diz que a história oral é um gênero de relato que se volta basicamente sobre o impacto de uma experiência “com a esfera pública” para o narrador. O autor se questionou sobre esse ponto quando trabalhava em uma história oral sobre relatos de experiências da época da guerra:

Comecei a me indagar se [...] o gênero do relato do hospital não podia ser, para as mulheres, o que o gênero das histórias de guerra era para os homens.

Relatos sobre hospital – especialmente sobre assistência a familiares hospitalizados – são de fato um caminho para as mulheres falarem sobre seu impacto com a esfera pública. Como os homens na guerra, elas deixam seus lares para se relacionarem com a morte (interpretando os papéis míticos, respectivamente, de quem cura e de guerreiras); como os recrutas, elas encaram o Estado em seus aspectos burocráticos e técnicos; elas se relacionam com hierarquias, maquinaria, ciência. E “enfrentam o grande homem”: doutores, administradores, seus próprios parentes (PORTELLI, 2001, p. 16).

Outro aspecto importante pontuado por Portelli (2001) na história oral e que também está presente nesta pesquisa, pois conversamos com pessoas comuns, é que, quando as entrevistamos, é o entrevistador quem demanda delas que falem sobre uma experiência de vida. Portanto, é o entrevistador quem outorga a autoridade narrativa a esse narrador porque essa demanda de falar sobre sua experiência não partiu inicialmente desse sujeito, não foi esse sujeito quem pensou inicialmente em falar sobre si mesmo; então, é o pesquisador que, ao iniciar a conversa, “define os papéis e estabelece a base de

autoridade narrativa” (PORTELLI, 2001, p.18), ou seja, o legitima e provoca a sua fala. Portelli chama a atenção para o fato de que, em uma entrevista com pessoas comuns, “o direito de falar, em particular sobre si mesmo, não é assumido automaticamente, especialmente entre os grupos socialmente menos favorecidos”. Diferentemente de pessoas públicas que, por exemplo, decidem fazer sua autobiografia, nesta a autoridade narrativa, nesse sentido, não precisa ser outorgada.

Em uma entrevista em história oral, diz Portelli (2001), o entrevistador tem uma demanda, mas é preciso que ele tenha abertura e tranquilidade para ouvir o seu entrevistado porque este também vai para a entrevista com uma certa “agenda própria” que é fonte de novas aprendizagens para o pesquisador se ele se dispuser dar passagem ao que não foi previsto, ou como diz Sennett (2013), à diferença. Na conversa então verdadeiramente dialógica vão acontecendo constantemente ajustamentos no seu curso tanto do lado do pesquisador/entrevistador quanto do entrevistado/narrador.

A troca de perguntas e respostas define variações genéricas de muitas outras formas. Uma entrevista pode se deslocar de *questionário* de uma via única para *diálogos densos*, de acordo com o tempo disponível para perguntas e respostas e também de acordo com a forma como as respostas surjam em relação às perguntas. [...] [e não a uma ordem preestabelecida] (PORTELLI, 2001, p. 20-21, grifos do autor).

Outro aspecto, a nosso ver importantíssimo e que Portelli (2001, p. 22) chama a atenção sobre a entrevista, se refere a quanto o entrevistado “sabe” sobre o entrevistador. Para o autor, quanto menos o pesquisador mostra na entrevista o seu modo de pensar, quem ele é, sua direção teórica ou mesmo política etc., torna-se mais provável que o entrevistado se incline “em testemunhos amplos e seguros, e se [...] [apegue] às mais superficiais camadas de sua consciência e aos aspectos oficiais e mais públicos de sua cultura”. Ou seja, mais ele se resguardará na sua fala. Podemos dizer aqui que, nesse caso, a conversa será menos dialógica e mais monológica, isto é, dois monólogos (RODRIGUES, 2010) disfarçados de diálogo.

Portelli (2001, p. 22) não usa a palavra confiança, mas nos parece que é disso que se trata quando fala do grau de ‘conhecimento’ que o entrevistado tem de seu entrevistador: se o entrevistado conhece um pouco de como pensa o entrevistador, mesmo que este não pense do mesmo modo que ele, terá mais segurança quanto a qual

caminho seguir na entrevista, podendo se abrir mais facilmente a “camadas menos facilmente acessíveis de conhecimento pessoal, crença, experiência”. Haverá a chance, assim, de ser construído “um denso diálogo de auto-reflexão” e não “um monólogo” (PORTELLI, 2001, p. 23), que são gêneros diferentes de discurso.

Nesse caminho, o autor faz outra reflexão igualmente fundamental, de que a fala do entrevistado se dirige para determinado interlocutor, ou seja, o pesquisador que está a sua frente, naquela situação singular. Nesse sentido, ela tem uma delimitação já dada ali por aquela circunstância. Assim, já há uma interferência, uma configuração no discurso que é constituída também por todas essas singularidades. Nesse aspecto, Portelli (2011, p. 23) diz que uma troca dialógica, singular, “torna-se uma declaração pública”. Do mesmo modo, quando o pesquisador passa esse material para o texto escrito final que será publicado, nele entram outras variáveis, entre elas, a quem esse texto se dirige, com que outro interlocutor ele quer dialogar, o qual o autor diz que é “*indeterminado e múltiplo*” (p. 23, grifo do autor). É nesse sentido que pontua a falácia ou o “mito de não-interferência” (p. 23) na pesquisa, que se revela também em textos dos quais se retiram as falas do entrevistado do texto final criando-se a ideia de que o entrevistado falaria espontaneamente o que falou para qualquer pessoa ou falaria o que falou em qualquer circunstância (PORTELLI, 2011). De modo semelhante pensava Eduardo Coutinho, diretor de cinema documentário, que mantinha as suas ponderações e perguntas nas entrevistas em suas produções exatamente por esse motivo, além de, como ele dizia, buscar sempre em sua obra preservar ‘a verdade da filmagem’ e, em absoluto, pretender ‘a filmagem da verdade’ (COUTINHO, 1997; 2013).

No que se refere a nossa pesquisa, ela traz a experiência diversificada de servidores trabalhando em uma mesma universidade. Trata-se de uma polifonia nesse universo tão vasto de histórias de vida no trabalho, servidores que atuam na área administrativa da universidade, que produzem saberes no cotidiano de suas atividades, saberes ordinários, ditos menores ou ‘sujeitados’, incapazes de unanimidade, de um saber diferencial, local, como diz Foucault (2005), mas que nem por isso são ineficazes. A partir de histórias ‘individuais’, vislumbramos a riqueza da experiência coletiva na produção de saberes no trabalho.

Dizemos, então, que esta tese conta uma certa história fragmentada de produção de saberes no trabalho de uma universidade contada por alguns de seus protagonistas, mas

também pela autora e pelos pensadores que atravessaram este texto, pensamentos inspiradores que nos ajudaram a criá-la e recriá-la nestas páginas, nesses quatro anos de trabalho. Esta tese é o resultado de uma experiência dialógica, ou uma relação dialógica com todas essas fontes, como Portelli (2011, p. 30) fala de seu livro *Biografia di una città*:

A diminuta fragmentação e a recomposição das vozes (e sua interação com outras fontes) são recriadas para conduzir a experiência dialógica da história de uma cidade contada por muitas vozes, menos como uma reprodução objetiva do que como uma representação criativa.

3.5. A questão da verdade

Nesta pesquisa, não buscamos a verdade a partir das histórias que os servidores nos contam. Nelas, o que nos interessa é a experiência vivida por aquele servidor que está na nossa frente, até porque existem muitas ‘verdades’ sobre um mesmo fato. Ou mesmo nos perguntamos: será que existe um mesmo fato para a própria pessoa que narra? Porque as experiências têm significados distintos dependendo do momento em que ela é contada ou do próprio tempo decorrido; das condições da pessoa no momento em que conta a história; para quem ela conta, entre outras vicissitudes. Portanto, não é uma verdade unívoca e factual que buscamos nesta pesquisa. Isto posto, concordamos com Portelli (2011, p 33-34), quando ele diz que

como em muitas das estórias que ouvimos, [...] nestes contos [ouvimos] não a verdade de eventos materiais mas a verdade de símbolos [...] e a verdade da possibilidade: em outras palavras, a verdade especial do trabalho de arte. Algumas vezes, esta verdade contada com beleza pode também espargir luz por meio de símbolo e sentimento de nosso entendimento de história.

Nesse sentido, o que buscamos nas conversas com os servidores sobre o cotidiano de suas atividades no trabalho? Buscamos narrativas, histórias, construção de mundo. Estas são necessariamente singulares, porque encarnadas. Assim, de modo algum quisemos ‘coletar dados’. Podemos conjecturar que as histórias nunca foram contadas por eles daquele modo, porque cada relação dialógica é um encontro único e produz sempre algo singular. Portelli (2011) também afirma esse pressuposto na história oral. Dizemos, então, que o encontro entre o pesquisador e o servidor e o encontro do próprio servidor com a narrativa de sua experiência naquela circunstância de pesquisa tornam cada conversa na pesquisa singular duas vezes. Nesse sentido, construir planos gerais sobre o

trabalho do servidor técnico administrativo não foi, de modo algum, o objetivo desta pesquisa.

Dizemos então que, em nossa pesquisa, os encontros com cada servidor nas ‘conversas sobre o trabalho’ deu-se em um certo limiar entre o que traz o servidor, com seu patrimônio de saberes e fazeres, e o que também trazemos com os nossos. Mas o que aconteceu ali foi algo singular, ultrapassa os saberes de ambos, no estabelecimento do que chamamos de uma relação dialógica em que tudo entra em sinergia. Assim, o que se produziu em cada encontro é alguma coisa única. O que se passou ali foi em função daquela conjunção singular, um modo de perguntar, de rebater, de olhar, de sorrir, de como ambos estávamos no dia, o ambiente a nossa volta, entre outras variáveis. Enfim, mesmo quando falamos de uma experiência vivida, não falamos nunca de algo em si; falamos da experiência pensada a partir de uma relação específica, de uma convocação situada, construída por certa relação de confiança também ali estabelecida e em função de uma dialógica também singular. Dessa maneira, podemos dizer que essa construção aconteceu em um tempo definido, regido por *chronos*, mas também ocorreu em um tempo ‘ergológico’, porque nele se fizeram escolhas que foram definidas no encontro, nem antes, nem depois, regido pelo acontecer da conversa, que em quase todas não teve uma duração preestabelecida.

3.6. A pesquisa dos processos ergológicos: a necessidade de uma postura igualmente ergológica

Para Schwartz (2009, p. 32), a base epistemológica de uma postura ergológica objetiva colocar em foco o “resultado de debates de normas e, portanto, de renormatizações” sem esquecer também a presença permanente de valores em debate. Ou seja, uma postura ergológica sobre a atividade industriosa humana procurará trazer para o debate pelo menos parte das permanentes avaliações e reavaliações que necessariamente acontecem ao longo do processo que chamamos de atividade humana. Por meio do dispositivo que ele designa de “Encontros sobre o Trabalho”, aproximar-se da atividade dos trabalhadores objetiva vir a “se instruir desses trabalhos, para ver em que eles portam [...] uma *reserva de alternativas* – [...] uma reserva de ‘fazer de outro modo’. É assim que se pode trabalhar junto a um mundo comum” (SCHWARTZ, 2009, p. 32, grifos do autor). Nesse sentido, não tem qualquer intenção de validar esta ou aquela

maneira de agir em determinada situação de trabalho, ou muito menos para munir-se de um somatório de maneiras diferentes de agir, de modo catalográfico.

A convocação que a vida apresenta a todo vivente humano propõe uma formação permanente desse humano em nós, uma formação em que valores e saberes se interpenetram e se enriquecem mutuamente. Segundo Schwartz (2009, p. 32), formar, então,

supõe dois movimentos opostos, que [...] interagem: por um lado, colocar à disposição e em articulação os saberes de tipos diferentes, os quais eu chamo desinvestidos, codificados [...] e no outro sentido, dos saberes ditos ‘investidos’, em aderência sobre situações de trabalho e de vida concretas.

Nesse caminho, Schwartz chama a atenção para o fato de que a sensibilidade aos saberes dos outros, nossos semelhantes, não se adquire pelo tipo de aprendizagem, digamos, que se processa do mesmo modo da aquisição dos saberes já formalizados, chamados pelo autor de desinvestidos, saberes codificados. Ela se dá de outra maneira, em um tipo de relação que Schwartz chamará de “imprendizagem”. Nas palavras do autor:

em uma relação que é sempre de longa duração com as pessoas com as quais estamos engajados em um processo dito de formação. Ela não se aprende [...]. Ela se “impreende”. Ela não passa por informações, por conceitos bem formados [...]. Este jogo de valores é complicado, ele se diz ou não se diz (SCHWARTZ, 2009, p. 32).

Essa postura ergológica é um modo de se colocar em relação ao outro e podemos dizer que também diz respeito à exigência ética de que fala Schwartz a respeito do terceiro polo do dispositivo dinâmico de três polos, para pensar a complexidade que é pesquisar, pensar e trabalhar sobre o tema da atividade humana. Parece-nos que esse sentido dado por Schwartz sobre o terceiro polo, um modo de se colocar em relação ao outro, tem uma certa ressonância ao que Sennett marca também sobre o que ele chama de ‘cooperação exigente’, que veremos no Capítulo 4 desta tese: relações sociais que não são dadas, as quais, ao contrário, para se construírem, necessitam de empenho e disponibilidade ao outro, em uma composição cuidadosa de relações de confiança e compromisso em que se desenvolve um tipo de habilidade que é uma sensibilidade ao outro, ao outro como produtor de saberes. Esses autores não falam da mesma coisa, mas, de alguma forma, se aproximam pela mesma sensibilidade dessas questões.

Dizemos, então, que os valores compartilhados por um grupo social que estabelece relações de cooperação, quer em um ambiente de trabalho, quer, por exemplo, em uma relação de confiança, como a que consideramos que foi construída nesta pesquisa com os servidores que conversamos, não são passíveis de aprendizagem, mas de imprendizagem. Implica na imprendizagem algo que está em uma ordem para além do puramente racional. Sua definição é mais complexa, está mais na ordem do sentido. Seu processo de acontecer faz sentido ou não, para determinada relação. Em outras palavras, não escolhemos os valores, no sentido de escolha pessoal, individual, pois estamos imersos em um mundo de valores. De certa forma, poderíamos dizer que ‘eles nos escolhem’.

Nesse caminho de argumentação, queremos chamar a atenção para a ‘escolha’ de nossos interlocutores/parceiros nesta pesquisa, os servidores que se dispuseram a conversar conosco sobre o trabalho. Essa ‘escolha’, podemos dizer, se deu ‘por contágio’. Em que sentido? As primeiras abordagens foram deliberadamente para servidores que tivemos algum contato prévio na universidade, ou seja, que conhecíamos por situações diversas e que sabíamos que eram servidores com muitos anos de trabalho na universidade. Na abordagem, falávamos sobre o tema da pesquisa, como ela seria conduzida, todas as etapas, e que a validação seria feita pelos próprios servidores que conversaram conosco, ou seja, mostraríamos o texto da tese sobre a conversa com eles para que fizessem suas considerações e aprovassem ou não a publicação das suas falas, obviamente com os cuidados éticos de preservação da identidade deles. Aí perguntávamos se eles aceitavam ou não conversar conosco sobre a experiência deles de trabalho na universidade para a pesquisa. Ao conversar com esses primeiros servidores, pedíamos indicações sobre outros que eles considerassem que pudessem querer também falar sobre o trabalho. E, assim, esses servidores é que acabavam fazendo o primeiro contato com os indicados por eles para autorizar a nossa abordagem.

Dizemos, então, que a ‘disponibilidade’ ao outro, componente imprescindível à imprendizagem sublinhada por Schwartz, seria, de certo modo, a abertura à alteridade, a deixar-se convocar pelo outro, pela situação sem respostas prontas. Essa disponibilidade nesta pesquisa também é de mão dupla, porque seria impossível de se concretizar se os servidores participantes não se abrissem ao encontro com a pesquisa. E quando o autor se refere à questão da parceria com outras pessoas no processo de formação, inferimos também que ele não restringe a personalização desse outro, mas está falando dessa

dimensão da alteridade: ideias, afetos, emoções, sensações. Relações em que há escolhas, mas essas escolhas são atravessadas por valores que se afinam, que se alinham de alguma maneira e, com isso, se transpassam e se misturam. Nesse processo, não entra só o indivíduo, mas todos os coletivos que o atravessam.

Falamos aqui da construção de relações dialógicas que, além de ser ingrediente fundamental para a construção de relações sociais cooperativas, também é ingrediente das trocas dialógicas nesta pesquisa. Trocas em que as partes se beneficiam, ou seja, saem diferentes de como eram antes delas, porque a interconexão de saberes produz outros. Por esses aspectos, dizemos, então, que ela também terá um caráter formativo em um sentido mais amplo para o termo, porque acreditamos que não saímos do mesmo modo desse tipo de encontro com os outros.

Chamamos a essa conversa Gilles Deleuze (1992) e seu conceito de ‘intercessores’, que nos mostra como certos encontros produzem diferença na vida, gerando desvios, criando e potencializando outras possibilidades para o ser. A ‘escolha’ de nossos intercessores não ocorre na dimensão racional, mas na dimensão do sensível, dos afetos. Estão envolvidos nessa ‘escolha’ os valores que entram em relação dialógica. Assim, no processo formativo pela imprendizagem, talvez pudéssemos dizer que acontece por meio de intercessores, do que faz sentido para aquela relação, relação em que multiplicidades se atravessam, se interpenetram, em que se metamorfoseiam o ser e o fazer.

Dizemos também que os servidores que fizeram parte desta pesquisa, que tão gentilmente cederam parte de seu tempo para conversar conosco, são intercessores fundamentais no desenvolvimento da pesquisa. Foram esses encontros que nos fizeram também conversar de outras maneiras com os textos presentes na tese.

Nestes quatro anos de doutorado, encaramos também esse fazer em pesquisa como um processo de construção diária, em que a revisão da literatura a que nos propomos nos aproximar e a pesquisa de campo, necessariamente, se embaralham para amalgamar-se nesta tese. Ao mesmo tempo, à medida que íamos avançando nesta construção, a partir de um percurso que dizemos não linear por se tratar de um projeto que sofreu inúmeras modificações desde sua concepção, dizemos que procuramos manter um certo olhar estrangeiro sobre a própria pesquisa. Um olhar semelhante ao de quem entra em um país desconhecido, fora do seu território doméstico e familiar, objetivando uma certa

abertura a autores de campos diversos, bem como a não ir a campo com questões muito fechadas para a interlocução com os servidores, deixando que as conversas fluíssem da maneira mais aberta possível sobre o tema da atividade de trabalho. Além disso, mantivemos a atenção sempre presente na análise de nossas implicações, que, nesta pesquisa em particular, foi fundamental para a construção e manutenção desse olhar, porque, como já dissemos, fazemos parte do corpo técnico-administrativo da universidade que pesquisamos.

Nosso campo de pesquisa não era necessariamente uniforme, a não ser por se localizar em uma mesma universidade e se voltar para uma determinada categoria profissional, mas que, como já dissemos, é tão múltipla que o termo ‘categoria’ não diz muita coisa ao que se refere à noção de ‘atividade’ que trabalhamos nesta tese. Por um lado, tem suas diferenças, abarca diversas práticas, modos de fazer, organizações diversas de trabalho dentro de uma mesma universidade. Mas, por outro lado, também é atravessado por semelhanças, peculiaridades, certas normas e cultura organizacionais que servem de referência para todos. Ter isso sempre no horizonte foi fundamental na análise de nossas implicações e ajudou-nos a manter, durante a pesquisa, o olhar estrangeiro na atenção, no cuidado, na prudência e no esforço para que nosso olhar não buscasse só o que viesse ao encontro de nossas convicções, de nossos saberes. Um olhar que olha para ver o mesmo. Nossa busca, ao contrário, esteve no esforço de se colocar no campo ‘em seus próprios termos’, parafraseando Sennett (2012).

3.7. Método da pesquisa

Esta pesquisa é, principalmente, de delineamento qualitativo sob a perspectiva ética e epistemológica da ergologia, o que significa que a análise dos resultados se amplia com contribuições de autores de diferentes campos teóricos, levando em conta a sua contribuição para a compreensão da atividade, a produção de valores e de saberes a partir da atividade.

Nos colocamos como pesquisadora também de modo semelhante a Michel de Certeau, que, segundo Giard (1998), busca nas pesquisas a veracidade e não a verdade das práticas cotidianas do homem comum. A busca da verdade seria aquela que acredita que algo possa ser explicado por uma única forma ou por um modo que se destaca de todos os outros, enquanto a veracidade diz respeito à busca de algo que inquieta o

pesquisador, que o afeta. Portanto, nesse sentido, está misturada inexoravelmente a ele. Essa busca, então, viria do espanto, da dúvida, de não saber o que se passa, de estar em suspensão. Além disso, nesse modo de conceber o pesquisar, os instrumentos de análise são construídos necessariamente durante o próprio processo da pesquisa, a partir dela, e não antes.

Certeau diz que a pesquisa das práticas comuns é uma pesquisa de uma ‘história muda’ em que estão presentes, ao mesmo tempo, memória, presenças conhecidas, outras de modo implícito, outras escritas e reescritas no tempo, e que seria preciso uma colheita de narrações. Mas que, para essa empreitada, seria exigido um modo particular tanto de pesquisar quanto de analisar o que se colher. Ele diz: “Para ler e escrever a cultura ordinária, é mister reaprender operações comuns e fazer da análise uma variante do seu objeto” (CERTEAU, 1998, p. 35), ou seja, a análise não pode partir de conceitos preconcebidos à própria pesquisa.

Nesse sentido, nossa pesquisa – que é sobre os saberes produzidos no cotidiano do trabalho de pessoas comuns, servidores técnico-administrativos de uma universidade pública federal – também diz respeito a uma ‘história muda’ de práticas que nascem da necessidade de dar conta de situações de trabalho que nunca ou quase nunca são exatamente como o que está prescrito para aquele cargo ou aquela função.

Para Certeau (1998, p. 45-46), contudo, a pesquisa nos moldes estatísticos sobre as práticas cotidianas não dá conta da riqueza desse campo de pesquisa porque ela “se contenta em classificar, calcular e tabular as unidades ‘léxicas’, de que se compõem essas trajetórias, mas às quais não se reduzem”. Ou seja, a “enquete estatística” decompõe o que encontra em unidades, em categorias definidas por ela a partir de seus códigos. O autor afirma ainda que ela “só ‘encontra’ o homogêneo” (p. 46), mas que, na contramão disso, as práticas ordinárias do cotidiano são bricolagens e, como tal, se caracterizam por uma “inventividade ‘artesanal” (p. 46). Ele usa uma metáfora para falar dessas práticas dizendo que elas têm uma ‘cor indefinida’, dificultando sua classificação. Aproximamos essa afirmação a uma das imagens que Détienne e Vernant (2008) usam para falar da característica polimórfica e mutante *métis*, a *inteligência astuciosa*: ela seria como ‘matizes de luz’, em que há misturas de cores, não há uma cor definida, como em um caleidoscópio que a cada movimento revela uma combina o de cores, luzes e formas diferentes. Para Certeau (1998, p. 46, grifo do autor), nas práticas

ordinárias há “proliferação das histórias e operações heterogêneas que compõem os *patchworks* do cotidiano”. É também nesse plano que afirmamos serem as práticas dos trabalhadores em seus afazeres cotidianos produtoras de saberes invisíveis e impossíveis de serem catalogados por se mostrarem múltiplos, diversos e mutantes.

Conversamos com servidores que voluntariamente quiseram participar da pesquisa. Ela aconteceu em dois eixos que caminharam juntos: pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Utilizamos como registro desses encontros a gravação em áudio devidamente autorizada pelos servidores participantes em cada evento. A fase de campo se desenvolveu assim:

- Realização de entrevistas abertas com servidores técnico-administrativos de setores e cargos diversos na universidade. Chamamos essas entrevistas de conversas, de ‘conversas sobre o trabalho’ a partir de convite e aceite dos servidores. O objetivo aqui não foi uma simples coleta de informações. Desde o início, a ida ao campo objetivou a construção de uma interlocução com os servidores, uma relação linguageira em que a conversa fluísse no ritmo próprio daquele encontro, podendo, nesse sentido, facilitar, na narrativa, o surgimento, mesmo que parcialmente, de produções de saberes criados no enfrentamento dos desafios cotidianos no trabalho. Assim, na narrativa dessas experiências singulares a partir da conversa que buscamos ser dialógica, necessariamente a experiência era retrabalhada ali. Na conversa dialógica, há a produção de um espaço de interlocução e a reapreciação da própria experiência e dos sentidos construídos na vivência da atividade de trabalho, o que pode trazer também o seu ponto de vista sobre o desenvolvimento dos processos coletivos de trabalho na sua experiência na universidade (facilitadores e complicadores desses processos).

- Foi esclarecido para cada servidor que tudo o que fosse colocado na tese que viesse da conversa com cada um seria validado por eles, tanto os diálogos quanto as análises que fizéssemos vinculadas a elas diretamente. Podemos exemplificar como isso se processou no exemplo a seguir.

Por exemplo, destacamos que, quando fizemos a validação do texto da conversa com Ariadne para a tese, em determinada parte do texto falamos em ‘invenção’ no trabalho. Ariadne propõe que acrescentemos ao texto o que entende como ‘invenção’ dentro da sua atividade e do setor em que trabalha na universidade. Ou seja, ela colabora com o texto da tese ampliando o significado do termo ‘invenção’ utilizado pela autora, no

momento em que sinalizamos, na análise desta conversa, a produção e a invenção de saberes na atividade. Ela, então, acrescenta uma nota à mão escrevendo: “Criatividade no sentido de propor soluções em um ambiente adverso, seja por falta de recursos materiais, humanos ou de normas norteadoras, construindo ‘jurisprudência’” .

* Em relação aos servidores escolhidos, utilizamos alguns parâmetros que nos ajudaram na decisão de quem abordar. O primeiro, ser servidor técnico-administrativo de carreira na universidade, de qualquer cargo. O segundo, estar disposto a conversar sobre o seu trabalho na universidade. E o terceiro, preferencialmente servidores com um tempo maior de serviço na universidade, embora este não fosse um ‘critério’ excludente. Nesse aspecto, a intenção foi de aliar a vontade de falar sobre essa experiência de trabalho e certa bagagem experiencial.

Mas como definir quais servidores abordar? Como a pesquisa não objetivava setor e/ou cargo específico, mas sim abordar a experiência de lidar com os desafios no trabalho da universidade, queríamos nos aproximar de alguns servidores e ‘contaminá-los’ com nossa questão de pesquisa, falando dos seus objetivos, de como entendíamos o que é trabalhar, ou seja, que trabalhar implica a produção e a invenção de saberes de que muitas vezes nem nos damos conta facilmente e que, nesse sentido, a pesquisa queria, no seu âmbito, trazer, pelo menos, visibilidade parcial a esses saberes que ficam na penumbra, invisíveis por sua própria natureza.

Nesse aspecto, a condição de também servidora com muitos anos de universidade proporcionou-nos conhecer alguns servidores que atravessaram nosso percurso na universidade nas mais diversas situações. Pensamos então, em um primeiro momento, serem esses possíveis agentes na abertura do campo para nós: servidores que conhecemos em determinada conversa de corredor; no almoço no restaurante universitário; como usuária de algum serviço na própria universidade, em que nos tivesse chamado a atenção, por exemplo, o seu modo de atender, entre outras situações. Servidores, portanto, que habitavam nossa memória a partir de nossa própria história na universidade. Assim, entramos no campo com conjecturas e não certezas de que estes poderiam ser intercessores privilegiados iniciais da pesquisa e que, a partir deles, outros servidores pudessem vir a participar da pesquisa sendo ‘contaminados’ pela vontade de conversar sobre sua ou suas atividades na universidade. Dessa maneira, pensamos a abertura do campo empírico da pesquisa como um caminho que se construiria na

medida em que nos deslocássemos no próprio campo, de modo que as escolhas não seriam prévias ao próprio fazer da pesquisa.

Consideramos que esta pesquisa, apesar de não estar no campo da clínica psicoterápica, atividade à qual nos dedicamos na universidade desde a década de 1980, carregou inevitavelmente algo dessa prática que se reflete no modo como nos inserimos no campo, com a nossa escuta e o nosso olhar clínicos sobre a atividade. De qualquer modo, concebemos a intervenção em psicologia como práticas que transbordam o limite de áreas de saberes marcados por especialismos²⁹. Esta pesquisa propõe uma abordagem que busca trazer parte de movimentos produzidos nos encontros com o outro, o servidor, vendo-o como interlocutor privilegiado e não mera fonte de informações. Para isso, usaremos um dispositivo que chamamos de conversa, conversa sobre o trabalho, inspirada na ergologia.

Portelli (2001, p. 36), falando da participação do pesquisador ao passar para o texto escrito o que veio da narrativa de uma entrevista, diz que “o modo de se perceber esta passagem depende da maneira como a ouvimos e a forma de ouvi-la e interpretá-la indica como a representamos na página escrita”. Nesse sentido, ele diz que há muitos gêneros de linguagem que coexistem em uma narrativa “em tensão mútua com as mesmas palavras” e o pesquisador tem uma responsabilidade sobre como lida com eles, por meio de suas escolhas de como trabalhar no texto escrito a partir da narrativa oral porque esta tem uma complexidade tal que pode ser transcrita “como prosa linear, verso, epígrafe”, ou seja, como um “resumo histórico, poema épico, monumento”, respectivamente. Assim, nossa responsabilidade na lida com todos os materiais do campo demanda cuidado e escolhas, e os parceiros nesta empreitada, os servidores com quem conversamos, participaram validando o texto da tese no que se referia tanto às narrativas como ao modo como contamos também para os leitores desta tese.

Elaboramos um roteiro de perguntas/temas que pudessem ser disparadores nas conversas, mas esse roteiro serviu-nos como pistas, não necessariamente seguíamos sua sequência de perguntas de modo rígido, muito menos a forma como elas foram elaboradas a princípio. O que para nós mais importava em cada encontro foi atrapalhar o menos possível o fluir da conversa. Fazíamos pontuações, modulações e, nos momentos propícios da conversa, introduzíamos os temas que gostaríamos que o

²⁹ Ver discussão desse ponto proposta em nossa dissertação de mestrado (AZEREDO-SILVA, 2011).

servidor tocasse de algum modo. Dizemos, então, que procuramos de certo modo surfar ou ‘navegar’ no discurso dos servidores na maior parte do tempo, procurando seguir as brechas que esses discursos proporcionavam a respeito dos saberes produzidos na atividade deles e do coletivo em que estavam inseridos, como se estivéssemos mesmo, em cada conversa, em um mar imenso de possibilidades³⁰. Mar este como metáfora do devir em que precisamos de pistas que nos ajudassem a nos guiar no traçado de cada rota singular que foi cada conversa/entrevista. Rota construída em cada conversa, cada situação específica a partir do que aquele encontro singular mobilizou.

3.8. O trabalho de campo

Realizamos um total de nove entrevistas/conversas com servidores técnico-administrativos da universidade. Tivemos a oportunidade de conversar logo no início da pesquisa de campo com três servidores que exercem suas atividades no hospital da universidade: dois enfermeiros de nível superior e uma assistente social. Definimos no decorrer da pesquisa que não traríamos para o corpo desta tese as conversas com esses três servidores. Essa escolha aconteceu depois porque, antes de irmos a campo, não tínhamos ainda a noção se faríamos restrição a algum ambiente da universidade. Mas a partir de discussões em nosso grupo de pesquisa optamos por não trabalhar na tese com servidores do hospital universitário por entendermos se tratar de um universo muito específico dentro da própria universidade, o que demandaria um estudo cuidadoso sobre essa singular organização que é o hospital universitário, trazendo mais uma frente de estudo dentre tantas que nos dispusemos a enfrentar nesta tese. Trazemos, a seguir, uma tabela resumida com os principais dados biográficos dos servidores com quem conversamos e o tempo total de cada conversa/entrevista. Nas conversas que foram efetivamente utilizadas nesse trabalho, atribuímos um nome fictício para o(a) servidor(a). Escolhemos nomes provenientes das narrativas de mitologia greco-romana, inspirados nos estudos de psicologia histórica de Detienne e Vernant (2008) e na dramaturgia grega.

³⁰ Assim como veremos no Capítulo 5 desta tese, a respeito do significado de *póntos* na mitologia grega, que diz respeito ao mar como signo do devir, espaço informe e sempre outro.

	<i>Sexo</i>	<i>Cargo/nível de escolaridade exigido</i>	<i>Idade</i>	<i>Tempo de serviço de na universidade</i>	<i>Duração da conversa</i>
<i>Ariadne</i>	<i>Feminino</i>	<i>Economista/nível superior</i>	<i>55 anos</i>	<i>36 anos</i>	<i>2h30min</i>
<i>Hécate</i>	<i>Feminino</i>	<i>Administradora/nível superior</i>	<i>52 anos</i>	<i>31anos</i>	<i>1h55min</i>
<i>Medeia</i>	<i>Feminino</i>	<i>Assistente em administração/nível médio</i>	<i>53 anos</i>	<i>32 anos</i>	<i>1h26min</i>
<i>Odisseu</i>	<i>Masculino</i>	<i>Assistente em administração/nível médio</i>	<i>31 anos</i>	<i>9 anos</i>	<i>2h55min</i>
<i>Antígona</i>	<i>Feminino</i>	<i>Técnica em Assuntos Educacionais (TAE)/nível superior</i>	<i>57 anos</i>	<i>35 anos</i>	<i>2h58min</i>
<i>Hipólita</i>	<i>Feminino</i>	<i>Assistente em administração/nível médio</i>	<i>58 anos</i>	<i>32 anos</i>	<i>2h5min</i>

Na busca pela veracidade da pesquisa e não da verdade (CERTEAU, 1998), também nós, assim como Cerateau, necessariamente fomos construindo os instrumentos de análise da pesquisa a partir da própria pesquisa. Em razão justamente desse princípio, desse modo de conceber a pesquisa, eles não poderiam estar prontos antes dela. Assim, com as conversas com os servidores em mãos, fomos tecendo o texto final da tese, cuja análise do material de campo foi sendo escrita e reescrita a partir do revisitar toda a pesquisa teórica realizada, em um tecer e desmanchar, tornar a tecer e de novo desmanchar o texto, sendo esse movimento, então, parte de nosso ensaio metodológico.

3.8.1. Breve apresentação dos encontros com os servidores participantes da pesquisa

Cada conversa/entrevista revelou uma riqueza enorme de experiências, cada uma delas reveladas por diferentes narrativas. Na composição do texto final da tese, não se revelou pertinente trazê-las todas na íntegra. Então, extraímos das conversas trechos narrativos que tocam de algum modo, embora parcialmente sempre, os diversos temas abordados na tese, os introduzindo ao longo dos capítulos. Porém, para que o contexto de cada conversa/entrevista não ficasse totalmente de fora da tese, encontramos uma solução parcial: descrevê-lo resumidamente aqui, explorando parte do conteúdo que não está nas narrativas que entraram na tese, mas que compuseram esses ricos encontros.

Servidor Odisseu

A conversa com este servidor foi realizada na copa do andar em que ele trabalha. O lugar foi sugerido por ele quando cheguei a sua sala. Possivelmente por ela ser pequena e ele trabalhar com outros servidores, todos muito juntos, o que poderia atrapalhar o próprio trabalho deles e a nossa conversa. Odisseu foi-me indicado por sua colega de seção, Medeia, que tinha conversado comigo para a pesquisa uns dias antes. Ele estava presente na sala quando ela o indicou, aceitando prontamente. Marcamos, então, a conversa para dois dias após.

Odisseu mostrou-se muito interessado em falar de sua vida funcional na universidade. Seu primeiro ano na universidade foi marcado por muitos conflitos porque se viu envolvido numa rede de intrincados e, digamos, perversos modos de funcionamento da própria organização. Modos que revelaram padrões cristalizados de exercício de poder na universidade, marcados pelo arbítrio que mostrou para este servidor sua face mais dura ao deixar acuado quem está numa situação vulnerável institucionalmente. No seu caso, por se encontrar na época em período de ‘estágio probatório’, ou seja, momento em que sua efetivação no cargo no serviço público dependia de boas avaliações de sua chefia, ele poderia ser demitido ao final desse estágio se isso não acontecesse. Essa experiência relatada logo no início da entrevista e que pode ser vista no Capítulo 4, item 4.8 da tese, marcou sobremaneira este servidor. Não dá para precisar o quanto, mas ele carrega essa marca em sua história. Foi uma longa entrevista e ele falou tanto dos problemas que enfrentou quanto dos momentos de crescimento, desenvolvimento, aprendizagem nesse percurso na universidade. Trouxe inúmeros momentos marcantes e, junto a eles, pessoas igualmente marcantes para ele, colegas servidores que o acolheram das mais diferentes formas, tanto ensinando e formando quanto protegendo, aconselhando e mesmo atendendo-o, como usuário, em serviços de saúde e de acompanhamento funcional oferecidos na própria universidade.

Odisseu, então, logo no início de sua carreira na universidade, se viu dentro de um turbilhão de acontecimentos que precisou dar conta de alguma maneira para não ser engolido por eles. Teve de desenvolver estratégias de sobrevivência reunindo suas fragilidades e forças apoiado por outros servidores que encontrou nesse período na universidade. Nessa época, foi necessário desenvolver astúcias em um meio em que

ainda não tinha muito conhecimento do modo como funcionavam as relações de poder, além de, como já dissemos, sua condição funcional naquela época ser de muita fragilidade porque sua efetivação no serviço público dependia da avaliação de seus superiores hierárquicos. Pensando na inteligência astuciosa, que discutimos no Capítulo 5 desta tese, dizemos de modo aproximado, a partir de sua narrativa, que ele usou a estratégia da raposa que se finge de morta frente ao predador mais forte do que ela, em vez de, nas suas palavras, “fazer um escarcéu, falando de assédio moral”, que hoje ele analisa e se ressentido de não ter aberto um processo contra seus agressores. Na época, ao contrário, ele pediu desculpas a um deles e seguiu em frente de algum modo. E podemos dizer que talvez tenha sido realmente mais prudente em razão de sua fragilidade institucional na época, mas que não deixou de provocar marcas dolorosas em sua história. Destacamos que Odisseu comentou que, ao contar esta história, vai lembrando de outras coisas... Ou seja, ele encontra sua voz na sua própria narrativa, ao trazê-la naquele momento. Dizemos, então, que foi uma narrativa singular porque aquele encontro foi único para ambos – servidor e pesquisadora. Não nos conhecíamos, era a primeira vez que ele contava aquela história para mim. Ambos tínhamos demandas diferentes, mas, ao nos encontrarmos naquele determinado momento e lugar, constituiu-se um encontro único.

A conversa com Odisseu mostrou muito mais da dinâmica institucional no que diz respeito à política de pessoal, às relações hierárquicas e de poder, à ‘dança das cadeiras’ das chefias, ao jogo e às disputas por funções gratificadas do que de sua atividade propriamente dita, mas trouxe também os gestos de cooperação, de cuidado que recebeu de outros colegas; dos gestos de ensinar e de aprender com os outros. Ou seja, trouxe muitas nuances que perpassam a vida cotidiana naquela universidade, revelando um pouco da complexidade que é trabalhar, isto é, da influência no trabalho de diversas outras relações não diretamente ligadas à própria atividade *strictu sensu*.

Odisseu fez também, ao longo da conversa, uma análise da conjuntura do que para ele é gestão de pessoas. Foi uma conversa rica porque o servidor mostrou seus conflitos, suas fragilidades, suas forças, seu desenvolvimento, os encontros potencializadores e os despotencializadores. Algumas vezes, tive dificuldade de acompanhar seu raciocínio porque ele falava muito rápido e condensava na fala as muitas questões que atravessavam seu pensamento. Utilizei o recurso de retomar alguns tópicos da conversa para que ele explicasse melhor novamente.

Esta conversa mostrou como o meio organizacional pode ser um facilitador para o desenvolvimento da atividade das pessoas, fortificando e desenvolvendo suas forças ou, ao contrário, ser um meio tão hostil que vai desenvolver ou acentuar possíveis fragilidades. Revelou, ainda, o quanto a cooperação e o acolhimento dos colegas são fundamentais na lida com conflitos no trabalho.

Algo inesperado foi a entrada em nossa conversa de outros servidores que chegaram por acaso na sala onde estávamos e foram convidados pelo servidor a participar da conversa. Odisseu estava falando o que pensa sobre gestão de pessoas, quando um outro servidor, Prometeu, entrou na conversa se posicionando sobre o tema. Ele questionou o termo ‘gestão de pessoas’, que considera irreal no que diz respeito ao modo como os processos de trabalho estão organizados e de fato acontecem nessa área hoje na universidade. Disse também que, na verdade, o que se continua fazendo é ‘administração de pessoal’. Falou de como seria diferente se o sistema estivesse organizado de outro modo a fim de que se tivesse tempo para se fazer *gestão de pessoas*.

Esta foi mais uma conversa com um servidor técnico-administrativo em que aparecem questionamentos a respeito da ‘gestão de pessoas’ na universidade. Servidores que trabalham em setores os mais diversos, que lidam com inúmeras questões referentes ao tema. Eles questionam algo que vivenciam de perto dentro dos processos de trabalho não apenas como servidores que sofrem a política de gestão, mas também que conhecem alguns dos processos de trabalho de gerenciamento. Tem a vivência e a experiência, mas esse conhecimento que é rico não nos parece ter espaço para ser problematizado, debatido e aproveitado na instituição. Não existem ainda canais de comunicação construídos para tal fim entre a alta gestão da universidade e os servidores na ponta, os servidores que colocam a ‘mão na massa’ para que possam efetivamente vir a contribuir na construção de algo tão complexo como essa tal de ‘gestão de pessoas’. Podemos dizer que, muitas vezes, tal tema é visto e tratado como algo que apenas especialistas da área poderiam ter o que dizer ou contribuir, muitas vezes se contratando consultorias externas, cursos para que as chefias e a alta gestão se reciclem, mas, nesta pesquisa, fica muito claro que o trabalhador no seu fazer produz também conhecimento muito significativo não só sobre o seu fazer, mas sobre o gerir, a gerência. Eles têm uma visão ampliada e diferenciada do que está em volta, do que está dificultando seu trabalho, e o contrário: o que pode vir a facilitar e melhorar os processos, o que já tem

mostrado os estudos da ergonomia francófona e da ergologia. Esse saber ainda continua sendo negligenciado e não visto, o que é um verdadeiro desperdício. Como exemplo, uma de das servidoras participantes da pesquisa, a Hipólita, disse que não adianta mudar de nome as seções, os setores etc., se as práticas continuam as mesmas.

A conversa com Odisseu aconteceu de modo pouquíssimo estruturado. Pontuávamos alguns pontos que queríamos que ele tocasse ligados à sua experiência de trabalho na universidade, mas, na verdade, ele ficou bem livre para ir trazendo o que achava importante nós sabermos a partir do que ele entendeu que seria a pesquisa, explicada no início da conversa. Assim, na realidade, muitas das perguntas que fizemos não estavam previstas no roteiro, mas surgiram a partir das suas colocações.

Odisseu falou também da iniciativa em buscar o conhecimento, de que não há uma formação institucionalizada na universidade, e que o conhecimento, os trâmites de cada serviço, são passados pelos colegas. Além disso, revelou que se aprende a partir da necessidade do próprio fazer. O servidor mencionou a importância de estar perto de quem tem mais experiência do que ele para aprender como se faz. Nesse aspecto, citou uma servidora que foi sua chefe e que foi muito importante para ele, com quem aprendeu um certo manejo de situações que ele antes não enxergava de determinado modo, o que o deixava sem entender certas situações que vivenciava no setor em que trabalhava. Odisseu nos contou que, com o tempo e com a ajuda de algumas pessoas, vem aprendendo a lidar com as relações interpessoais no ambiente de trabalho, por meio do aprendizado desse ‘enxergar’ que não é algo dado. Podemos dizer que ele está desenvolvendo também as astúcias do conviver com a ajuda de servidores que lhe são mais próximos ou que formam um coletivo que o ajuda a trabalhar melhor porque o auxilia a perceber outras nuances do trabalho, o manejo na lida com as pessoas que o trabalhar envolve. Não se trata, portanto, só da boa execução de uma tarefa.

Ele explicou que, no cotidiano do trabalho, tem de se virar e que não há um aprendizado formal, pois este vai acontecendo a partir do encontro com colegas que passam uma experiência, e que muitas vezes não é só a passagem de um conhecimento desenvolvido, técnico ou prático, mas uma experiência vivencial no trabalho, um modo de agir, um manejo das relações informais que atravessam o cotidiano do trabalho. Falou, então, da orientação e da troca que se estabelece entre novato e experiente e de sua percepção de

que há uma diferença de tempo na carreira que, de certo modo, na sua visão, autoriza os mais experientes a poder falar certas coisas.

E este passar uma experiência ampliada demonstra um certo cuidado com o colega menos experiente, tentando ajudar a desenvolver uma perspicácia necessária às relações. Ele ressaltou também que todo esse aprendizado informal que acontece no dia a dia com essas pessoas possibilita o desenvolvimento de sua própria criatividade na atividade, ou seja, não fazer igual ao outro, mas poder ampliar, criar outras coisas, fazendo de outro modo porque esses encontros produzem ressonâncias. Citou também mudanças que fez em formulários, a partir de sua experiência em determinada atividade, para facilitar as rotinas.

Outra questão que destacamos da longa conversa com Odisseu diz respeito a toda a problemática que ele narrou dos problemas de relacionamento e de saúde que atravessaram sua trajetória na universidade. Percebemos que, de certo modo, ele incorporou determinado discurso técnico de que grande parte de seus problemas no trabalho diziam respeito muito mais a problemas individuais, com os quais ele precisava lidar. Percebemos aqui um discurso comum da área psi de privilegiar o foco do problema no indivíduo separado do contexto. Claro que as questões do indivíduo não devem ser negligenciadas, mas não podemos desvinculá-las em nenhum momento das situações em que puderam aparecer, ou seja, as complexas variabilidades em sinergia que se misturam o tempo todo com o indivíduo. Dizemos que, dependendo de cada configuração, em determinado meio pode-se fragilizar ainda mais alguém ou, ao contrário, potencializá-lo. Devemos nos perguntar diante do adoecimento muitas coisas, inclusive em que situação aquilo se deu. Meio que pode ser, assim, potencializador do desenvolvimento de todos e do próprio trabalho, ou, ao contrário, que em determinado momento seja pleno de contradições, de arbítrio, de excessiva competição, podendo vir a potencializar as fragilidades das pessoas e não as suas forças, desfavorecendo o conviver bem, a construção de coletivos fortes e a criação, o que é fundamental para o desenvolvimento da atividade e da saúde em um ambiente de trabalho. Mas como pensar essas relações é algo complexo e não é de simples solução, porque há muitas variáveis envolvidas, incluindo as relações de poder nas instituições, é mais simples focar nos problemas do indivíduo. Resta-nos perguntar: mais simples para quem?

Odisseu afirmou também que seu trabalho algumas vezes implica pesquisa, para fazer um despacho bem feito ou mesmo para orientar melhor os usuários. Citou a elaboração de um manual em que inseriu a base legal dos procedimentos e outras situações em que pôde desenvolver a elaboração dos despachos a partir desse tipo de pesquisa. Mas retomou a questão de como isso é mais difícil de fazer pela falta de tempo devido ao excesso de processos que chegam, acrescentando que existe, inclusive muita coisa que poderia ser informatizada no sistema, mas ainda não foi. Nesse sentido, disse que seu trabalho poderia ser melhorado qualitativamente se tivesse mais tempo de pesquisar no sistema, o que melhoraria a qualidade de seus despachos e daria mais tempo para aprimorar os próprios processos de trabalho. Outro ponto interessante em sua fala é quando ele diz que só quando há um maior conhecimento do que se está fazendo, ou seja, quando realmente se sabe por que se está fazendo, é que há maior segurança no trabalho, no que se faz. Dizemos que é quando se incorporam saberes, e isso só acontece a partir da experiência. Pontua, assim, como as condições de trabalho podem atrapalhar o desenvolvimento da atividade, como o excesso de processos para despachar.

De certo modo, o que Odisseu ponderou é que poder sair do que é formatado, padrão, poder pesquisar e saber o que se está fazendo dão uma autonomia no trabalho muito grande. Isso é desenvolvimento do trabalho, desenvolvimento da atividade e de si ao mesmo tempo. Mas se as condições de trabalho para isso não são boas, vem uma certa frustração que pode se manifestar de diferentes maneiras em diferentes pessoas.

Pontuou também sobre o cansaço com o que “se vê”, referindo-se a como muitos colegas que querem se aposentar estão se sentindo hoje na universidade. Talvez o que ele estivesse se referindo diga respeito as coisas que não se consegue mudar de ruim na instituição e que isso não é só uma constatação sua; ele vê esse cansaço em muitos colegas também.

Ele fez também uma reflexão sobre a ‘onda’ de se trazer experiências de administração da iniciativa privada para o serviço público sem nenhum questionamento, sem nenhuma problematização, assim como também aponta a servidora Hipólita, como veremos a seguir.

Odisseu, ao ler todos os trechos das suas narrativas que foram inseridas na tese e os trechos do texto em que me refiro diretamente ao conteúdo delas tecendo considerações, com vistas à validação e autorização de sua publicização, escreveu e assinou:

“Joseane,

Acabei de ler tudo, com calma. Como você mesmo aponta, mesmo muito tempo depois, ainda me marca minha história no hospital... No outro setor também. Me deu uma angústia, um aperto no peito reler/rever isso. Mas AMEI seu trabalho e os pontos levantados. A gente tem que estudar o que tá acontecendo no mundo do trabalho, ainda mais onde a gente trabalha, a gente tem que ser ouvido, tem que discutir. Se fechar e não tentar, não resolve.

Eu autorizo a inclusão das minhas contribuições ao texto, sem ressalvas. Muito obrigado e um abraço.

Odisseu”

Servidora Hipólita

A conversa com Hipólita aconteceu em uma das salas do meu setor de trabalho na universidade. Hipólita é uma servidora com muito tempo de universidade e com um trabalho de militância robusto no movimento sindical, tanto dentro da própria universidade como em nível nacional. Ela trabalhou em muitos setores e em diversas atividades na universidade e exerceu vários cargos de chefia, tendo, assim, uma experiência muito grande trabalhando como técnica-administrativa, bem como exercendo funções sindicais e no âmbito nacional com participação na construção do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) das Instituições Federais de Ensino (IFES) em vigor. Na conversa com ela, ficou claro a visão diferenciada da servidora – a partir de toda essa bagagem – dos problemas e das ingerências políticas que existem sobre o trabalho do técnico administrativo. Ela tem uma visão crítica sobre algumas práticas de gerência na universidade em que trabalhamos. Mostrou também a perspicácia desenvolvida nesses anos todos de trabalho e militância e apostou, de modo incondicional, no trabalho coletivo e na importância de uma gerência democrática para o desenvolvimento do trabalho dos servidores na universidade.

Já conhecíamos Hipólita justamente do movimento sindical da universidade, dos tempos mais antigos em que seu nome sempre esteve associado à seriedade e ao comprometimento, mas não tínhamos qualquer relação mais próxima com ela. Conseguimos seu número de celular com uma colega sua de setor quando fomos procurá-la para ver a possibilidade de ela conversar sobre seu trabalho na universidade

para esta pesquisa. Explicamos, então, a esta colega do que se tratava, de uma pesquisa de doutorado, falamos do tema, conseguindo, assim, o seu número de telefone. Ao ligarmos para a servidora, nos identificamos e falamos resumidamente da pesquisa, e ela prontamente aceitou conversar conosco.

No dia marcado, ao iniciarmos nossa conversa, explicamos a ela mais detalhadamente sobre o que estávamos pesquisando e do andamento da pesquisa. Nessa conversa, surgiram assuntos muitos interessantes que desconhecíamos, como, por exemplo, que o nosso plano atual reconheceu o saber da experiência como o do cargo de mateiro e o de comandante de navio, em que não havia cursos regulares reconhecidos, mas que, no entanto, essas funções foram consideradas importantes no âmbito do serviço público. Falou também do que considera uma gestão democrática no trabalho, disse que isso é um valor que não pode ser alienado e que esse modo de gestão necessariamente se constrói coletivamente. Mas pontuou com firmeza que, para se construir esse modo de gerenciar, é fundamental os gerentes estarem verdadeiramente abertos às controvérsias, não terem medo dela.

A conversa toda foi muito agradável e Hipólita não se furtou a responder qualquer questão, sendo muito espontânea e afirmando suas posições políticas e críticas a respeito do modo como concebe o que tem sido chamado de “gestão de pessoas”. Destacamos desta conversa, além de sua generosidade em dispor de mais de duas horas de seu tempo, em um período em que ela estava terminando sua dissertação de mestrado, seu fantástico bom humor, o qual ela não perde mesmo falando de embates, de lutas, embora afirme não poder se calar frente a eles.

A servidora falou da amplitude prevista inicialmente para o PCCTAE caso fosse totalmente implementado. Ou seja, nos explicou que ele vai muito além de um plano de carreira porque prevê a participação da sociedade em que a instituição de ensino está inserida e presta serviço, trazendo suas demandas e avaliando o cumprimento de seu papel institucional.

Ela fez uma análise a respeito da dificuldade de se construir espaços de discussões coletivas para se pensar os caminhos de cada setor, o que foi previsto no plano, mas não foi implementado. Disse que, na sua visão, o desinteresse na implementação total do PCCTAE diz respeito a lutas pelo poder, de manutenção de um *status quo*. O PCCTAE foi assinado em 2005 (Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005) e, de lá para cá, só foi

implementado no âmbito mais restrito, mais individual da vida funcional do servidor. Tudo o que se refere ao desenvolvimento de ações que pudessem tocar nos processos de trabalho, na participação efetiva dos servidores comuns, ou seja, não comissionados (sem cargos de chefias), não foi desenvolvido como *política de gestão de pessoas*. Assim, a amplitude que o PCCTAE previa não foi implementada nesses dez anos de sua promulgação. Hipólita trouxe esse entrave em inúmeros trechos de toda a conversa, de formas diversas.

Ela falou, nesse movimento, sobre a importância da socialização do conhecimento e da experiência desenvolvida nos vários âmbitos da universidade, por seus diversos atores: servidores, dirigentes, docentes, contando sobre uma iniciativa que houve em determinado momento na universidade chamada Projeto Memória, em que se faziam entrevistas com servidores, professores e dirigentes, cujos depoimentos eram gravados em vídeo, se tornando um acervo muito rico de experiências.

Outro exemplo que lembra ao falar dos saberes produzidos pelos servidores se refere a sua experiência na época em que foi instrutora de cursos de capacitação em um determinado período na universidade a partir do PCCTAE, em que destaca como muito positivo ter tido contato com inúmeros servidores que tomaram gosto por aprender, por se capacitar junto com o incentivo financeiro. Ela percebia, nesses encontros, o surgimento de um outro sentido do trabalho deles na universidade no qual não se estava correndo atrás só de pequenos ganhos financeiros, como a insalubridade e a periculosidade. Nesses cursos, também se valorizava a experiência desses servidores que tinham como trabalho final elaborar um projeto para mudanças na universidade. Segundo Hipólita, foram criados projetos muito interessantes e alguns foram depois levados adiante, sendo implementados.

Hipólita destaca que, em sua atividade atual, o patrimônio de saberes acumulado faz uma diferença fundamental para resolver problemas que emergem no trabalho técnico de análise de processos que executa hoje. Diz que essa experiência é fundamental para poder dar sequência a certos processos, “desencralacar processos mais complexos”. Experiência que não é formada de uma hora para outra.

Ela mostra também uma afirmação de seu fazer, em todas as circunstâncias vividas até agora, com todos os embates que se vê obrigada a entrar por não suportar ficar calada frente a situações com que não concorda. Nesse sentido, dizemos que Hipólita afirma a

vida no trabalho, já que vem construindo ferramentas e usando-as na medida em que precisa. Diríamos como uma *askesis*, pois Hipólita está aberta sempre a reformular posições, desde que pensadas e debatidas com outros. E ela explicou como isso se dá, quando um saber que virou uma norma, mas, no confronto com os processos dinâmicos do trabalho cotidiano, se mostrou problemática, precisa ser revista para ser reavaliada pelas instâncias que a instituíram.

Em outro momento da entrevista/conversa, há um longo trecho em que a servidora falou da importância que vê no atendimento diferenciado ao usuário, da importância que vê na proximidade física para esse atendimento em detrimento dos atendimentos à distância, via *blog* ou *e-mail*. Comentou sobre como essa troca ao vivo realimenta seu próprio trabalho.

Considero que o que ficou mais em evidência nesta conversa foi a importância dada por Hipólita às relações democráticas no campo do trabalho, do quanto, para ela, isso é fundamental para o desenvolvimento do próprio trabalho e, conseqüentemente, da universidade, e o quanto às vezes algumas práticas de gestão, apesar da mudança de nomes de setores, de reestruturações de organogramas, mantêm-se as mesmas, “o que é mais do mesmo”, na sua visão. Destacou também que muitas dessas práticas ainda revelam um grande medo de ouvir o servidor, de proporcionar espaços verdadeiramente de discussão e deliberação, e que implementar isso seria, sim, uma postura do que ela chama de uma gerência verdadeiramente democrática. Vale lembrar que esse tipo de participação efetiva do servidor técnico-administrativo estava previsto nas etapas de implantação do PCCTAE, etapas que não foram implementadas. Hipólita acrescentou que o medo da mudança passa pelo medo de se abrir canais de debate por receio de dar espaço a diferenças de posição/opinião, medo, portanto, das controvérsias. Estas, em alguns meios de trabalho, são vistas como ameaças e não como possibilidades de debate, de enriquecimento e de desenvolvimento do próprio trabalho. Hipólita afirmou o trabalho coletivo como facilitador do desenvolvimento do próprio trabalho.

Outro aspecto problematizado por Hipólita referiu-se a certas práticas de gerência na universidade de iniciativas de importação de modelos de gestão vindos da iniciativa privada para o serviço público sem nenhuma problematização, sem nenhuma análise crítica, acreditando-se no pressuposto de que práticas que vêm desse domínio são

passíveis de serem transpostas para o serviço público, sem considerar as suas especificidades, singularidades, complexidades, objetivos e compromissos.

Hipólita fez uma análise de por que atualmente se dá mais ênfase aos cursos de capacitação para gestores buscando o mote da *excelência*, em uma perspectiva da empresa privada. Contratam-se empresas externas à universidade para dar os cursos, sem a universidade ter qualquer participação na sua elaboração. Ela diz: “Não havendo efetivamente nem uma parceria público/privado”. Ao contrário, o que há, em sua opinião, é a total subserviência ao padrão de ser empresarial desses cursos de treinamento, como se a competência desse setor pudesse ser transportada sem qualquer problematização para o setor público. Para Hipólita, isso é uma política de gestão que vai em uma direção contrária ao que ela acredita ser uma gestão democrática no serviço público.

A servidora também estabeleceu uma ligação forte entre o seu trabalho e a sua saúde mental, pontuando, ainda, a questão da necessidade de pertencimento. Entrou também no assunto da aposentadoria, fazendo considerações interessantes. Para ela, a aposentaria deveria ser encarada como parte de um processo, parte da vida funcional do servidor, e não se pensar nela apenas como um projeto de preparação a ser oferecido apenas no final da vida funcional como uma forma de assistencialismo (“Ah! Ele é um coitadinho... porque vai se aposentar”), se individualizando essa questão. Segundo Hipólita, o tema da aposentadoria precisaria ser pensado no âmbito da própria carreira, ou seja, ser algo integrado a ela no sentido de que deveria fazer parte de uma política de valorização do servidor como contribuinte, como participante da construção da própria universidade e que, nesse sentido, na sua maneira de ver, o servidor talvez ao final da carreira saísse melhor dela, mais preparado, mais capacitado para a vida fora dela, na mesma proporção em que pôde contribuir efetivamente enquanto esteve na ativa. Ou seja, ele sairia tão bem quanto viveu bem ou não dentro da universidade.

Disse que o conhecimento vindo da experiência é potencializador da resistência à manipulação e ao autoritarismo de chefias não comprometidas com a democracia. E ainda que, quando se dá oportunidade de o servidor participar e contribuir com sua visão sobre a universidade, a partir de sua experiência, para pensar alternativas em um âmbito mais global, ou seja, não só para o seu local de trabalho, mas pensar soluções novas para a universidade, ele participa e dá sua contribuição, lembrando novamente

dos projetos feitos pelos servidores, que comentou anteriormente, elaborados ao final dos primeiros cursos de capacitação implementados na universidade no início do PCCTAE.

Servidora Antígona

Esta conversa ocorreu no próprio local de trabalho de Antígona. Cheguei a ela por meio da indicação de outra servidora, Hécate, que conversei antes, para esta pesquisa. O primeiro contato foi feito por esta servidora, que depois me passou seu telefone. Marcamos, então, um encontro na reitoria da universidade. Ao encontrá-la, vimos que já nos conhecíamos de outras situações de trabalho na universidade, embora não nos víssemos há bastante tempo. Não tínhamos uma relação muito próxima, conversamos algumas vezes por trabalharmos, em determinada época, em setores que ficavam fisicamente próximos e, portanto, sempre que nos encontrávamos nos cumprimentávamos. Nossa conversa aconteceu em dois dias diferentes porque ela tinha um compromisso no primeiro dia da conversa e não conseguimos terminar a entrevista. Comecei falando um pouco do que se tratava a pesquisa e em que fase ela estava. O encontro aconteceu de forma tranquila e muito cordial e a conversa seguiu de modo não diretivo, embora tivesse, como já explicado neste capítulo, um roteiro de perguntas disparadoras, mas não seguindo necessariamente sempre a mesma ordem, nem a mesma forma para todas as entrevistas/conversas. As perguntas foram surgindo à medida que a conversa ia se desenvolvendo, deixando o mais à vontade possível minha interlocutora, sem interrompê-la muito.

Um detalhe importante nesta conversa é que, como já nos conhecíamos, conversamos durante um tempo sem que pedíssemos para gravar. Era um momento de reencontro e de reaproximação também. Vimos aquele momento como uma gentileza da servidora e, por não a encontrarmos já há algum tempo, sentimos que precisávamos desse tempo para lhe pedir autorização para gravar. Só em determinado momento, quando ela já começa a falar coisas mais específicas sobre sua atividade na universidade, é que perguntamos se poderíamos gravar, o que ela permitiu prontamente.

A servidora nos contou como foi seu percurso na universidade desde o início. Falou de todos os setores por onde passou, os cursos que fez, as oportunidades, os desafios e todo

o desenvolvimento de sua carreira. Nesta conversa, ficou muito claro como frente às circunstâncias existem limites nas escolhas, embora não estejamos falando de determinação. Há um misto de afirmação sobre o que acontece na aceitação das circunstâncias que configuram cada momento e uma reconfiguração ativa com novas escolhas e buscas de caminhos alternativos, que vão produzindo trajetórias profissionais de configurações as mais imprevisíveis.

Antígona destacou também, com muito carinho, um determinado momento de sua vida profissional em que trabalhou em um setor onde a relação de trabalho com os colegas era muito boa. Ela disse que havia muito afeto, cumplicidade, mas também um movimento de todos rumo à busca por desenvolver suas competências, estudar e propor inovações para a universidade e de como isso foi marcante para sua vida profissional, tão marcante que até hoje lembra com saudade daquele tempo, além de manter ainda amizade com muitas daquelas pessoas, mesmo não trabalhando mais com elas.

Antígona nos contou, a partir de sua experiência na área de treinamento e capacitação de servidores, sobre a diferença entre cargo formal e a experiência concreta do fazer, do que realmente se faz em muitos dos cargos técnico-administrativos, além da diferença entre a escolarização e o exercício dos cargos. Relatou o desafio que foi para ela e outras colegas de setor quando trabalhavam em determinado Centro na universidade para planejar os cursos de capacitação, incluindo os servidores com baixa ou mesmo nenhuma escolarização. Enfrentava a questão de como inseri-los nesse processo de capacitação. Isso demandou, segundo Antígona, a construção de toda uma estratégia a partir do conhecimento das situações específicas de cada servidor, e de cada ambiente, resultando na estratégia de ir ver de perto. Nesse aspecto, fez uma reflexão também a respeito da possibilidade maior de autonomia e de ousadia para criar projetos que o servidor público tem, se estiver dentro de um coletivo forte de trabalho que comungue ideias. O servidor público, em determinadas condições, pode vir a criar espaço para experimentações, como o trabalho de capacitação criado e realizado pelo grupo de servidoras do qual Antígona fazia parte. Destacou então que trabalhar no serviço público pode oportunizar a criar coisas a partir dos desafios colocados pela atividade concreta, o que para ela diz respeito a uma certa autonomia para propor coisas novas.

A servidora ressaltou também a questão dos relacionamentos no trabalho, da cooperação entre as pessoas que trabalham juntas, e que, para ela, cooperação implica um certo

desmanche de divisões rígidas de papéis por cargos porque, em sua maneira de ver, o trabalho coletivo exige isso, senão não funciona bem, construindo-se um ambiente bom de se trabalhar, ou seja, “que se tem vontade de sair de casa para trabalhar”, ela disse.

Antígona falou de como a relação harmoniosa do grupo de trabalho é importante para o bom desenvolvimento da atividade que demanda uma série de responsabilidades e cuidados no fazer, que, na opinião dela, pode ser prejudicado quando há relações conflituosas, produzindo uma ambiência ruim. Deu exemplo de situações críticas em que algumas vezes é necessário que se proteja o colega que está se alterando muito no atendimento a um usuário irritado, por exemplo, o ajudando no atendimento, interferindo cuidadosamente para que ele não venha a se prejudicar na instituição.

A servidora ressaltou outro ponto importante que analisou como um entrave institucional, algo que a universidade não dá atenção e relevo: a valorização do conhecimento, da experiência dos servidores mais antigos, os quais, quando se aposentam, “levam” esse conhecimento com eles. Disse que este não é valorizado e, por não ser valorizado, não se criam estratégias para fazer com que ele circule de algum modo e se desenvolva, incorporando-o mais à organização. Ele fica individualizado e não coletivizado.

Antígona mencionou também processos de trabalho que ajudou a reestruturar em função das inúmeras mudanças que a universidade passou nos últimos anos, resultando na ampliação de alguns setores para a absorção de atividade em duplicidade. Dessa forma, o trabalho foi racionalizado. Falou, ainda, de outros momentos em que trabalhou na área de capacitação e treinamento. Lembrou-se da época em que ela e seu grupo de trabalho precisaram lidar com a capacitação de determinado grupo de servidores que eram analfabetos. Perceberam que esse grupo tinha necessidades especiais que precisavam ser desenvolvidas antes mesmo das ações de capacitação propriamente ditas, como o desenvolvimento da coordenação motora fina. Antígona narrou a implementação de todo um trabalho de preparação desses servidores realizada por seu setor, por um longo período. Atividade esta que, em parte, não estava prescrita estritamente. Ou seja, foi necessário pensar algo a mais para capacitar aqueles servidores. Precisaram fazer um grande investimento, em uma grande mobilização coletiva para dar conta da atividade do setor naquela situação específica. Isso não fora dado de antemão, precisaram inventar a partir das dificuldades encontradas.

Destacamos algo que nos chamou a atenção na conversa inteira, perpassando, de certo modo, quase todas as situações relatadas por Antígona, que é a presença muito forte na sua fala dos usuários com quem mais lidou, ou seja, os servidores técnico-administrativos e, destes, as histórias que envolviam a ajuda aos servidores em situação de precariedade. Ela falou sobre como se sentia gratificada quando conseguia fazer algo em benefício desses usuários, não só nas ações de capacitação como também na defesa e orientação de seus direitos. Um exemplo se deu quando teve a oportunidade de criar, junto com outra servidora, um modo de ajudar servidores que não conseguiam se livrar das armadilhas dos empréstimos consignados em folha de pagamento, em virtude de uma política de governo da época de facilitar que essas empresas oferecessem esses empréstimos e pudessem entrar no contracheque desses funcionários.

Explicou sua relação com o trabalho, que, na sua experiência, não vê separação entre vida e trabalho porque, quando o trabalho de algum modo começa a ficar ruim, não consegue permanecer nele, e sua estratégia para lidar com as situações que ficavam insustentáveis para ela, na sua vida na universidade, foi procurar mudar de ambiente funcional antes que elas ficassem piores. Isso quando não via outra alternativa. Ou seja, sempre teve uma disposição em mudar de local de exercício quando algo no trabalho deixava de lhe fazer bem, de modo a transformar uma vivência que estava ruim em uma possibilidade de renovação, não deixando que se tornasse patológico para sua vida ao se prolongar uma situação para além do que pudesse suportar. Nesse sentido, falou claramente da não separação para ela de trabalho e vida. Disse que encara a vivência no trabalho como um modo de vida que, por sua vez, não está desconectado de valores que são importantes para ela própria.

Em determinado momento da conversa, Antígona reforçou o momento de sua trajetória profissional na universidade em que se sentiu mais potente, quando havia um incentivo para o aprimoramento profissional, uma possibilidade de realizar coisas novas, propor coisas novas, mas dentro de um coletivo de trabalho forte. Fez também uma afirmação contundente de que aquele coletivo em que viveu por muitos anos na universidade foi muito significativo para ela, e que, “por ser forte, incomodou a administração em algum momento”.

Servidora Ariadne

A conversa foi realizada no próprio local de trabalho da servidora. Conhecemo-nos casualmente, quando estudante de mestrado, na condição também de servidora da universidade, quando fomos ao seu setor para a entrega de relatórios referentes à bolsa de auxílio qualificação – um programa que costuma abrir edital anualmente para que os servidores que estão fazendo cursos de graduação, especialização *lato sensu* e *stricto sensu*, e que não recebem nenhum outro tipo de auxílio, possam concorrer a uma pequena ajuda de custo - que na época da entrevista era de responsabilidade daquele setor. Assim, pudemos conhecê-la quando usuária de seu setor.

No início do doutorado, retornamos ao mesmo setor para sanar algumas dúvidas, como servidora, a respeito de afastamento, prazos administrativos, direitos, deveres, entre outras questões. Nessa época, ela nos questionou sobre o tema desta nova pesquisa. Ao percebermos seu interesse diante de nossa fala, aproveitamos para perguntar se gostaria de participar da pesquisa quando começasse o trabalho de campo, para conversarmos sobre o seu trabalho na universidade. Ela aceitou e disse que, no seu setor, possivelmente outras pessoas também poderiam conversar sobre o tema, e apontou para outras colegas que estavam na sala, que confirmaram. Na ocasião, ela e outra servidora nos deram seus cartões institucionais, com *e-mail* e ramais, nos deixando à vontade para marcar e agendar a ‘conversa sobre o trabalho’.

Cerca de um ano e alguns meses depois desse encontro, ao ligarmos para esta servidora objetivando agendar uma entrevista, ela se lembrou imediatamente dessa conversa anterior e marcamos um dia à tarde, no seu próprio local de trabalho. A entrevista-conversa aconteceu, então, na própria seção, onde estavam presentes outra servidora e uma estagiária.

Ariadne tem 36 anos de serviço público na universidade. É técnica-administrativa de nível superior. Trabalhou antes em uma empresa de economia mista enquanto fazia seu curso universitário na universidade federal. Foi quando abriu concurso público para essa universidade e ela resolveu fazer porque estava insatisfeita com o seu trabalho na época. Estava passando por um momento difícil na empresa em que trabalhava por conta de uma relação conturbada com sua chefia imediata. Na universidade, sempre trabalhou na área administrativa, tendo passado por vários setores nesses anos todos. Sua trajetória funcional confunde-se com a trajetória do desenvolvimento de vários serviços que foram se transformando, agregando outros, separando-se de outros etc. Nos últimos

anos, ela se mantém no mesmo tipo de atividade, só que institucionalmente em uma Pró-reitoria diferente da que trabalhou por muitos anos em razão da última reforma administrativa e institucional na universidade, que aconteceu em 2011.

Começamos a entrevista falando sobre o tema da pesquisa, seu objetivo principal e, brevemente, alguns pontos da perspectiva teórica que nos embasamos. Trouxemos a noção de que todos os trabalhadores produzem saberes em sua atividade cotidiana e que estes são diferentes do que eles aprendem formalmente; que para dar conta do que se precisa fazer no trabalho frente aos imprevistos, ao que difere do comum e mesmo nestes, se produz algo diferente, não esperado, não previsto, porque em toda situação há sempre algo que diverge de outra aparentemente similar, e que era disso que nossa pesquisa queria tratar e trazer, mesmo que parcialmente. Ou seja, queria produzir certa visibilidade a esses saberes que ficam na penumbra por sua própria natureza.

Nesse primeiro momento da conversa, Ariadne falou dos setores em que trabalhou na universidade, fazendo um histórico do desenvolvimento destes, das mudanças nos processos de trabalho de que participou. Falou também da discussão sobre a última reforma administrativa da universidade, que, apesar de não ter modificado o eixo das atividades de seu setor, trouxe acréscimo de outras atividades. Além disso, chamou a atenção para a mudança de objetivo institucional dessa atividade na universidade a partir da mudança de vinculação daquele setor para outra Pró-reitoria. A servidora nos contou que a última reforma administrativa, que mudou a vinculação de sua atividade para outra Pró-reitoria, provocou uma mudança de enfoque da atividade do setor³¹, mas ponderou que, para ela, este sempre foi um ‘serviço estratégico’ para a universidade, independentemente dessas mudanças. Ao falar dessa mudança de enfoque de seu serviço, ela explicou que, antes, por estar vinculado a uma Pró-reitoria ligada à pesquisa e à pós-graduação, a atividade principal de seu setor era uma atividade ‘meio’ para viabilizar administrativamente a qualificação dos docentes e técnicos. Ou seja, era meio para o desenvolvimento do objetivo fim da universidade, que era o desenvolvimento da pesquisa e da pós-graduação, mas hoje o mesmo serviço se torna atividade fim nesta outra Pró-reitoria, ou seja, objetiva ‘o desenvolvimento das pessoas’. Porém, ressaltou

³¹ A servidora acrescentou, após a leitura deste texto/análise para validação, que sua decisão em ingressar no mestrado em administração neste momento da carreira teve muito a ver com essa mudança de foco institucional de seu setor, com a incorporação dele em outra Pró-reitoria.

que, tanto para ela como para todos os seus colegas de divisão, sempre esteve presente a importância do desenvolvimento das pessoas porque “desenvolver as pessoas é algo estratégico para a universidade”, ela afirmou.

No momento da conversa em que retomamos resumidamente os setores da universidade que ela já tinha falado em que trabalhou, no início da conversa, ela resgatou a fala de como se deu esse processo de mudanças de setores por que passou trazendo uma rica história desse percurso trabalhando com afastamento de docentes para qualificação: mestrado e doutorado, tanto no país quanto no exterior. E, ao mesmo tempo, apresentou o percurso histórico da formação desses serviços na universidade, a história dos trâmites processuais, da burocracia que foi mudando de tempos em tempos.

Um dos aspectos que chamou-nos atenção na conversa com Ariadne foi o uso da expressão “a gente”. Ela a usa várias vezes, só que, durante a narrativa, o uso de “a gente” se mostrou polifônico. Nas mudanças que o “a gente” faz durante a conversa, é possível perceber vários coletivos que ela traz. Os vários coletivos em que está inserida e os diversos modos de sua inserção, que a atravessam na universidade. Por exemplo: como parte da categoria dos servidores técnico-administrativos; como parte do coletivo de seu setor atual de trabalho, que revela a construção de um modo singular de atendimento ao usuário (servidores da própria universidade); como parte de um coletivo mais amplo que envolve uma Pró-reitoria que agrega inúmeros serviços e atribuições e como parte de um coletivo ainda mais amplo, que são os servidores públicos federais.

Obs.: A servidora, ao ler esse trecho da análise da entrevista/conversa objetivando sua validação, ressalta a expressão “uso polifônico” como interessante.

Ou seja, às vezes, ela usa o termo ‘a gente’ como ‘o servidor recém-contratado’ pela universidade; em outras, é “a gente” no sentido de ‘gestor’; ou é como ‘parte de uma categoria maior de servidor público’; e ainda como ‘parte de um setor’... (Entidades coletivas relativamente pertinentes³².) Os vários “a gente” trazem diferentes vozes durante a conversa.

Obs.: Ariadne, ao ler o trecho anterior, escreve: “Joseane, concordo plenamente com esta última frase. Sim, em vários trechos de minha fala, eu respondi não individualmente, mas como se fosse o grupo do setor de trabalho respondendo em uníssono.”

³² Cf. a noção de “Entidades Coletivas Relativamente Pertinentes” desenvolvida por Yves Schwartz (2010a).

Nesses dois momentos a seguir, há um uso diverso da expressão “a gente”. Na primeira vez, ela se coloca inserida em um coletivo maior de servidores públicos, recém-contratados; já na segunda, é um “a gente” no sentido de um grupo de servidores públicos dentro da universidade que vai fazer a lotação dos novos servidores que chegam. Embora ela não faça parte desse tipo de atividade dentro da universidade, ela pertence à Pró-reitoria que executa esse trabalho, falando de um certo critério, de uma racionalidade da gestão de pessoas que hoje estaria em vigor naquela Pró-reitoria.

Joseane: E aí você chega e vai direto para o [...] [setor que foi lotada quando chegou na universidade], né? Você não pôde escolher, né?

Ariadne: Não, e naquela época a gente [como servidora] não escolhia.

Joseane: É, mas eu acho que é assim até hoje, né? [intervenção pesquisadora/servidora]

Ariadne: Hoje tem um pouco de perfil, cada lugar manda para o setor responsável por tudo o que se refere à carreira do servidor técnico-administrativo, um perfil e a gente [como gestora] [deslocamento discursivo] tenta mais ou menos alocar. Tenta, mas naquela época não, era onde estava precisando...

Já em outro momento da conversa aparecem várias vezes o uso do termo “a gente” se referindo a uma ação dela, que é uma forma coletiva de expressão, mas que ela usou para se referir a algo que ela fez, ou seja, ela fala dela, mas como coletivo. Um coletivo incorporado, quando ela ressalta, por exemplo, sua iniciativa de levar um professor que chega ao seu setor pedindo uma informação, que não era da competência de seu setor resolver, ao setor correto, naquele andar. Assim, o sentido do uso de “a gente” na conversa com Ariadne foi se transformando.

Foi uma longa entrevista em que a servidora contou muitas histórias interessantes de atendimentos a outros servidores, técnicos e docentes e até a um aluno, que não era tecnicamente usuário de seu setor. Narrou com muita graça, bom humor, paixão e, acima de tudo, espontaneidade, traços marcantes dela. Mas ficou muito claro nesta conversa, também, um modo de ser coletivo daquele setor, porque perpassa ali um modo de trabalhar singular construído ao longo de décadas e que Ariadne se destaca, sem dúvida, por sua expressividade e amabilidade surpreendentes. Ela inventou um modo de trabalhar que foi construído no dia a dia de sua atividade, mas que não é só dela, é de um coletivo que a atravessa e atravessa há décadas aquele setor. Setor que passou por várias reformulações administrativas, mas manteve algo que não está escrito

em lugar algum. Conjecturamos que possam ter sido construídas ali regras de ofício singulares, porque não é só Ariadne quem trabalha daquela determinada forma; todos os servidores que trabalham ali estão contaminados, impregnados desse jeito.

Obs.:Ariadne, no momento da validação final, escreve ao lado deste parágrafo: “Joseane, dois termos perfeitos: ‘contaminados’ e ‘impregnados’”.

Ao começar a falar de sua atividade atual na entrevista, a servidora citou logo um exemplo de uma tarefa que hoje o seu setor realiza, mas que antes era feita por uma única servidora de um outro departamento, que tinha um acúmulo de funções a exercer. Segundo Ariadne, seria muito mais prático realizar em seu setor porque tinha a ver diretamente com as informações e o sistema que eles lidavam. Assim, a pedido dos servidores de seu setor, conseguiram que o mesmo fosse incorporado a ele, mostrando uma mudança na rotina que partiu de sugestão dos próprios servidores porque viram que o trabalho ficaria mais otimizado se eles mesmos o fizessem, em vez de mandar os processos para outro departamento. Ela diz: “A gente tem mais essa função que a gente trouxe para nós porque é mais simples para nós fazermos isso. Está ligado diretamente ao que a gente faz”. Dessa maneira, aparece logo no início da conversa a interferência dos próprios servidores nos processos de trabalho. Portanto, a interferência e a produção de novas normas nesses serviços, na alteração do fluxo processual. *[Ariadne, na validação, escreve ao lado: “Perfeito!!!!!!”]*

Destacamos duas coisas desta entrevista/conversa. Uma foi a preocupação de Ariadne que, segundo ela, é também a de outros colegas de setor, de que aquele modo de atender e de trabalhar lá se perca com a aposentadoria iminente de todos que atuam hoje ali. Uma questão que ela não vê muito como resolver, já que não há uma política de administração pública de valorização de patrimônios de saberes construídos por seus servidores que mereceriam ser transmitidos, pelo menos em parte, às novas gerações de servidores no que fosse possível transmitir. E o que ela consegue vislumbrar naquele momento para minimizar um pouco isto é ser uma das últimas a sair para tentar passar de algum modo para os novos que chegarem lá o jeito que eles trabalham – nós diríamos que, principalmente, os valores que atravessam aquele setor. Outro ponto que nos surpreendeu foi sua última colocação quando perguntamos sobre o que faria se no dia seguinte fosse seu último dia na universidade. Ariadne respondeu que precisaria dar um fechamento aos muitos processos que estavam no setor, e que vão acumulando e

ficando para depois em função da prioridade que é, para todos ali, o atendimento face a face dos usuários que procuram o setor para obterem orientação sobre diversos assuntos. Porque ela diz que depois o que sobra fisicamente dos processos é a parte burocrática, é anexar formulários e documentos aos processos para dar baixa e enviar para o arquivo, “mandar embora processos”. E Ariadne afirma fortemente o que é mais importante para ela na sua atividade, o que faz sentido: tirar dúvidas, orientar, resolver problemas, ver os servidores se qualificando, terminando seus cursos etc. Ela complementa: “o resto é só papel...”.

Servidora Hécate

Nossa conversa aconteceu na residência de Hécate em razão de termos feito o contato para agendamento próximo a um feriado prolongado, o que a possibilitou nos receber em sua casa com um tempo maior para conversarmos. Isso porque no ambiente de trabalho seria, segundo ela, mais difícil de reservar um tempo mais longo para a conversa, ficando mais tranquila em sua casa, onde não seríamos interrompidas por solicitações de trabalho em razão de estar ocupando na época um cargo de chefia. Esta conversa durou 1h53min.

A conversa começou pelos esclarecimentos iniciais sobre o tema da pesquisa e sobre como estava se encaminhando o início do nosso trabalho de campo. Esclarecemos sobre a preferência em abordar servidores com maior vivência na universidade, embora isso não fosse um critério exclusivo. Falamos um pouco também do enfoque teórico que dá suporte à pesquisa.

Alguns meses antes, havíamos conversado sobre a pesquisa com Hécate em um encontro casual na universidade e, nesta oportunidade, perguntamos a ela se gostaria de participar da pesquisa. Ela se mostrou interessada e disponível para quando começasse o trabalho de campo. Isso se confirmou ao retomarmos o contato com a servidora.

Conhecemos Hécate há muito tempo, em um curso de especialização sobre gestão universitária começado na universidade em 1986. Era uma turma só de servidores. Ela também era aluna deste curso e trabalhava na época em um departamento administrativo da administração central da universidade. Durante todos esses anos, de vez em quando nos encontrávamos em momentos e lugares diversos na universidade. Em encontros

esporádicos e ocasionais, sempre conversávamos um pouco sobre variados assuntos. Nesse sentido, nossa relação sempre foi cordial e amistosa, mas não íntima, nem frequente.

A escolha em abordar Hécate para a pesquisa deu-se por sabermos que tinha uma larga experiência na área administrativa da universidade. O encontro com Hécate em sua casa foi muito bom. Nós tínhamos no máximo 2h15min para conversar em razão de ela ter um compromisso mais tarde. Foi um encontro muito tranquilo e ela pareceu à vontade para falar de sua experiência de trabalho na universidade, que já completara 31 anos de serviço. Muito bem-humorada, trouxe questões sérias de sua vivência na universidade, mas sem dar um tom de drama ou de lamúria. Ao contrário, o que percebemos foi uma grande potência em seu fazer e muita coragem em aceitar os desafios que lhe foram colocados durante todos esses anos.

No início da conversa, ela falou de sua formação. De como foi se preparando para entrar no mercado de trabalho. Da necessidade financeira de começar logo a trabalhar antes de se graduar e da escolha do serviço público por conta da estabilidade.

Hécate trabalhou em vários setores na universidade, em unidades e departamentos os mais diversos, mas sempre na área administrativa e de gestão também. Exerceu inúmeros cargos de chefia. Sua trajetória é interessante porque, como trabalhou em setores muito diferentes, sua experiência na universidade é bastante diversificada, desde a área de pessoal, passando pela área de compras de material administrativo e hospitalar, até a área de auditoria interna e organização de concurso público. Sua trajetória profissional e acadêmica confunde-se com sua história na universidade, pois foi a partir dessas experiências que resolveu fazer uma segunda graduação para se preparar ainda mais para os embates e desafios que lhe eram colocados. Ou seja, determinada atividade que exerceu na universidade a convocou, de certo modo, a pensar e a fazer uma segunda graduação para ampliar seu leque de conhecimento e manejo das situações problemáticas com que se deparou. Objetivava, desse modo, tomar posse cada vez mais de seu fazer balizado em valores do bem comum frente à necessidade de realizar escolhas sob normas contraditórias a que estava submetida naquela atividade, nas ocorrências prementes a resolver no seu dia a dia.

Muito assertiva, tem convicções fortes e seguras sobre o que considera ético em sua atividade na universidade, buscando estar sempre estudando e se aprimorando para

realizar seu trabalho da melhor forma possível. Contou muitas histórias marcantes dessa trajetória e do quanto se sentiu mobilizada – e viu outros servidores do mesmo modo mobilizados – para encontrar saídas para problemas graves de falta de recursos para atendimento de usuários do hospital universitário, na época em que trabalhou lá. Destacou esse período como extremamente marcante e sofrido, mas que foi, nas suas palavras, “uma escola de vida”.

Em alguns momentos da entrevista/conversa, pediu para que desligássemos o gravador, o que imediatamente fazíamos. Momentos em que considerou que o que vai falar não deve ser gravado por serem questões delicadas de conflitos que vivenciou no exercício de suas atividades. Nesse ponto, destacamos o grau de confiança da servidora para conosco, o que consideramos ter sido fundamental para a espontaneidade na conversa e que, sem dúvida, se reflete na riqueza da entrevista. Isso porque, no seu decurso, os assuntos foram se entrelaçando dialogicamente e surgindo temas e questões que não tinham sido estritamente objeto da pergunta inicial, mas que, com o desenvolvimento do diálogo, surgem. Assim, falar ou não falar era uma decisão de Hécate, mas que ela quis falar, se sentindo à vontade com o gravador desligado. Dessa forma, dizemos que Hécate estava afirmativamente inteira naquele momento, inteira naquele encontro, no propósito de conversar sobre os seus fazeres na universidade.

Hécate trouxe alguns exemplos de situações complicadas que precisou lidar em sua última atividade, nas quais estavam em curso fortes jogos de interesses que conflitavam com o modo de ela conduzir sua atividade. Falou da necessidade de estar sempre muito atenta para não ser envolvida pelas situações, de modo que pudesse “perder a clareza da mesma”. Disse que era necessário perceber nas entrelinhas da situação as pistas por onde seguir de acordo com o que considerava correto. Aqui, sua fala nos remete ao Capítulo 5 desta tese, em que trabalhamos o mito da Métis, a inteligência astuciosa. Em que, em meio ao caos, ao turbilhão de variações e de solicitações, é preciso encontrar pistas para construir um caminho e não se perder e ser engolido por ele.

À certa altura da conversa, Hécate resumiu o seu entendimento a respeito de quem seria o usuário final de sua atividade neste momento atual. Para ela, então, em última conta é preciso defender a universidade dentro de uma gama imensa de interesses conflitantes e, nesse sentido, é a universidade o usuário final dessa atividade a quem precisa atender, precisa defender, por exemplo, de possíveis mandatos de segurança que a universidade

possa vir a sofrer se não houver celeridade na percepção de possíveis armadilhas. Como em um mar revolto, complexo, caótico, o mito da *métis* tem sua representação como a necessária inteligência para atravessá-lo sem ser engolido por ele ou ficar à deriva. É a *métis* que consegue encontrar as pistas para fazer a travessia.

Hécate falou de como sua atividade atual implica a construção permanente de conhecimento. E como isso a estimula a continuar. A sua atividade não está dada. Ela precisa se mobilizar para construir seu repertório de fazeres e saberes a partir do que a convoca no trabalho. Falou aqui sobre seu papel profissional que, na sua visão, é em muitas situações defender a universidade frente a instâncias externas e também frente a algumas situações internas, ao jogo de interesses não legítimos, pessoalizados, que muitas vezes seu setor enfrenta.

A servidora introduziu o tema da astúcia na sua fala. Não falou exatamente usando este termo, mas é esse o sentido e a interpelamos nessa direção. Falou da necessidade de desenvolver certa perspicácia para lidar com determinadas situações em sua atividade. Disse que precisou desenvolvê-la para não ser atropelada por artimanhas com que se depara em inúmeras situações. Dizemos, então, que essa astúcia liga-se à construção de saberes desenvolvidos na lida com esses embates. Portanto, são dependentes da experiência. Saberes que não estão escritos em lugar algum.

Ela trouxe também uma atividade que fazia de orientação da legislação ao seu usuário – o docente –, orientação que, de certo modo, faz uma espécie de acolhimento a alguém que está com problemas e desconhece a legislação, e que, ao conhecer, toma posse de um tipo de ferramenta importante para se defender em certas situações em que se vê envolvido. Orientação esta que não está ligada estritamente as suas atribuições, mas que a toma como sua a partir de uma necessidade que percebe no outro. Essa convocação da situação produz uma diferença em sua prática e, conseqüentemente, pode produzir uma diferença na vida do usuário.

Hécate falou no alargamento do conhecimento que adquiriu a partir da experiência nas diversas atividades que se envolveu durante todo seu percurso na universidade. Explicou também, a partir de nossa provocação quando trazemos a noção de inteligência astuciosa, que precisou desenvolvê-la mais a partir de sua atividade atual. E reintroduziu a interferência, de modo negativo, dessa atividade atual em sua saúde. De como precisa estar atenta a ela, se cuidar para não adoecer...

Quando perguntamos sobre o que a potencializava no trabalho, ela não citou uma situação específica, mas falou de como gostava de desafios, o que acontecia quando mudava de setor, quando ia para um novo setor na universidade, já que isso sempre demandava um desafio a enfrentar, mobilizando-a a fazer “um bom trabalho”. Podemos dizer, com base em Sennett (2009), que aqui ela afirmou um modo ‘artífice’ de vida e de trabalho que significa um modo específico de envolvimento com o fazer porque diz respeito a voltar-se para as necessidades singulares da situação, e não a aplicação de um modelo padrão.

O que nos chamou atenção neste encontro com esta servidora foi seu entusiasmo para falar de suas inúmeras experiências de trabalho na universidade ao longo de 31 anos apesar das dificuldades encontradas, dos sofrimentos e embates travados no exercício das atividades em que se envolveu. Assim, mesmo nos momentos em que afirmou a interferência destes em sua saúde, Hécate encarou e encara com muita energia todos os desafios em sua vida funcional. Outro tema muito presente nesta conversa, que atravessou praticamente todas as diferentes experiências relatadas, foi a presença de valores que são caros para ela. Valores da prestação de um ‘bom serviço’ e valores do bem público. Valores que passam não só pela prestação de um serviço tanto diretamente a um usuário pessoa física quanto um usuário instituição, no caso a própria universidade, como acontece de modo mais contundente em sua atividade atual. Ou seja, a atividade que demanda resguardar a universidade de possíveis pendengas judiciais. Ela chamou a atenção para a necessária observância de valores para que não se coloque em risco a universidade. Valores que não são só dela. Nessa direção, ponderou sobre esse desafio que é “defender” a universidade, que entende como defender “a coisa pública”, defesa contra um uso privado, “um uso indevido”, nas suas palavras, com vista a interesses particulares sobre a coisa pública, situações em que às vezes se vê obrigada a enfrentar. Falou também da importância, para o exercício de um ‘bom trabalho’, de uma rede de pessoas que comungam desses mesmos valores e o quanto a falta disso pode prejudicar o desenvolvimento da atividade e o desenvolvimento da própria universidade conseqüentemente.

Servidora Medeia

Esta servidora foi indicada para esta pesquisa por Hécate, que entrevistamos antes. O primeiro contato, então, foi feito por ela, que posteriormente nos deu seus telefones para que pudéssemos contatá-la. Na primeira ligação, falamos brevemente sobre a pesquisa, marcando um horário para conversarmos em seu próprio local de trabalho.

Medeia está no cargo de assistente em administração, um cargo com exigência de escolaridade de Ensino Médio, embora ela possua nível superior completo. Tem 32 anos de serviço público na universidade. Ela nos recebeu em sua seção e, durante toda a conversa, se mostrou muito interessada em falar de seu percurso profissional na universidade. Fez uma espécie de análise dos processos de trabalho que vivencia hoje, fazendo críticas e apontando possíveis soluções para os problemas em sua atividade. Seus muitos anos de experiência na universidade, trabalhando em vários setores e tendo passado por diversas administrações, lhe possibilitou construir uma narrativa assertiva sobre o que se passa na área em que atua hoje.

Logo no começo da conversa, falamos detalhadamente do que se tratava a pesquisa e em que estágio ela se encontrava. Imediatamente, ela começou a falar sobre uma atividade que dizia gostar muito ou, nas suas palavras, “que está em seu sangue”, que é o trabalho em protocolos. Uma atividade em que trabalhou por muitos anos, exercendo, inclusive, a chefia em determinada época, à qual ela se referiu com muito carinho e saudade, demonstrando, então, ter sido esta atividade muito significativa para ela. Falou com detalhes sobre a importância dos protocolos em uma universidade e da importância de normas compartilhadas para que os processos fluam melhor pelos diversos lugares por onde têm de caminhar, diminuindo os erros e equívocos que atrasam os trâmites dos mesmos.

Nesta conversa, apareceu de forma contundente como um setor que lida e dá subsídios aos diversos processos que regem a vida funcional dos servidores, e que, aparentemente, é extremamente burocrático, demandando um trabalho hercúleo de atenção e dedicação para poder fazer-se o que precisa ser feito, trabalho que a administração central parece desconhecer em sua complexidade e quantidade, já que mantém um número reduzidíssimo de servidores para trabalhar lá. A servidora mesmo disse que desconhecia totalmente aquele trabalho até vir a trabalhar nele, afirmando o quanto se desconhece o que se faz ali. Revelou que naquele setor as atividades precisam de concentração porque os dados para qualificar um processo não estão em uma única plataforma – é preciso

fazer uma pesquisa cuidadosa para não errar ou omitir informações, já que este setor dá subsídios para várias demandas requeridas pelos servidores no que diz respeito a sua vida funcional.

Medeia fez também uma reflexão geral sobre como é para ela o trabalho administrativo. Disse que nele tem espaço para o questionamento e a reflexão. Falou também da postura ética de querer fazer um trabalho bem feito. E depois citou uma servidora na universidade que lhe ensinou muita coisa, a apoiou e a incentivou, e que isso fez diferença em sua vida profissional. Ressaltou também a importância da troca e da formação entre os pares para dar conta das imprevisibilidades das situações, dar conta do que não se sabe e da importância disso frente à pulverização das informações necessárias para se trabalhar, mesmo na era da informática. Disse também que teve a experiência de vários recomeços na universidade e pontuou a necessidade para ela de saber que o seu trabalho faz sentido para si mesma.

A servidora falou também de como observa algumas atitudes gerenciais, de um modo geral, hoje em dia na universidade. Percebe que não há um movimento de ouvir o servidor a respeito de como está seu trabalho, do que é necessário para melhorar e desenvolver a atividade dele, de suas insatisfações etc. Disse que, na verdade, ninguém hoje está muito interessado em ouvir o outro, nem os servidores entre si, nem as chefias. E estas estão muitas vezes mais preocupadas em cobrar. Ela falou: *“Tem um comando pra exigir, mas não tem o comando pra ouvir?”*. Então, acrescentou que, no fim das contas, cada um se ajeita como pode, vai criando “mecanismos de sobrevivência”, disse Medeia, acrescentando, *“porque eu acho que no fundo, no fundo, nós mesmos fazemos a nossa dinâmica, interna. Porque a gente tem que encontrar um mecanismo de sobrevivência, senão a gente se mata, cada dia um morre, entendeu? Então a gente tem que encontrar um mecanismo para sobreviver”*.

Nesse aspecto, também falou dos servidores que, por alguma razão, começam a incomodar determinada chefia, ou começam a faltar, tirar muita licença, ou mesmo ‘surtar’ durante o trabalho... Ela disse: *“Ninguém pergunta o que pode estar acontecendo. Então, se individualizam os problemas”*.

Ao perguntarmos sobre qual seria a atividade que gostaria de fazer em seu último dia de trabalho na universidade, a servidora não falou de uma atividade específica, mas que gostaria de reencontrar pessoas que lhe foram caras no seu passado na universidade.

Pessoas que fizeram parte de um coletivo em determinada época de seu percurso na universidade e que ela se ressentia hoje de não funcionar do mesmo jeito. Falou da importância de partilhar com pessoas que “*sentiam o que ela sentia... que compartilharam das mesmas experiências numa mesma época da universidade*”.

Pontuou claramente a importância da relação com as pessoas e que isso faz a diferença no local de trabalho, a relação que vai gerar cooperação em todos os sentidos, tanto na realização do trabalho quanto na convivência diária. Comparou como está um dos departamentos que trabalhou por muitos anos no passado e como está agora, afirmando que não o reconhece hoje, no sentido das relações entre as pessoas.

Medeia, ao ler as narrativas e considerações da autora sobre as mesmas, aprovou na íntegra, mas pontuou que a conversa aconteceu durante uma gestão diferente da atual e que achava interessante que a nova gestão de seu departamento tomasse ciência do referido texto, inclusive para trazer um pouco à luz a atividade de seu setor atual, o que prontamente procuramos atendê-la.

3.9. Processo de restituição e validação

Trabalhar sobre as narrativas dos servidores demandou-nos um movimento de buscar o que elas transmitiram para nós naquele momento preciso, nosso e deles. A narrativa de uma experiência vivida no trabalho traz a atividade de alguém no meio público, ou seja, traz as relações com pessoas, instituições, normas, cultura, sociedade... Então, uma narrativa está impregnada de sensações, ideias, valores, afetos... Na etapa da qualificação desta pesquisa, o professor Luís Antônio Baptista nos falou da necessidade de sentirmos o “grito” que há nas narrativas dos servidores. O que isso significaria? Seria tentar perceber o que aqueles servidores queriam que fosse dito na pesquisa por meio de suas narrativas? Ou para além da sintaxe da palavra?

Luís Antônio nos deu uma pista: uma entrevista de Michel Foucault ao *Le Monde*, publicada na *Folha de S. Paulo* em 2004. Nessa entrevista, Foucault diz, entre outras coisas, algo mais ou menos assim: que escrever sobre o que ele escrevia não era escrever sobre uma peça morta, porque ele percebia que muitos leitores reclamavam,

ficavam indignados, eles ‘gritavam’. E ele se espantava com isso porque, para Foucault, escrever sobre o que ele via e articulava seria como fazer uma autópsia em um corpo sem vida. Mas ele se dá conta, a partir do grito que vinha dos leitores, de que não era bem assim. Ou seja, escrever é como operar um corpo vivo sem anestesia; ele grita – e, em nosso caso, em uma pesquisa que lidou com narrativas dos servidores que ainda estão na ativa, operar sobre as narrativas da atividade de trabalho deles, nada mais vivo e encarnado! E mais: narrativas a respeito de algo tão delicado, que demandou, de nossa parte, tanto cuidado e deferimento como o trabalho de alguém, a atividade de alguém.

A atividade de trabalho, apesar de se dar em um meio público, é ao mesmo tempo muito particular, delicada, e operar com narrativas a seu respeito pode causar constrangimentos dos mais variados. Nesse sentido, seu manejo é de desafio muito complexo para o pesquisador, porque se refere a inúmeras relações com outras pessoas, com normas, hierarquias, etc. Assim, nos demos conta de que, no ato de escrever sobre algo dito por alguém, há sempre uma intervenção cortante sobre uma carne viva, e ela grita e é necessário ouvir o que ela tem a dizer, e não só o que o pesquisador quer ouvir. Dessa forma, vimos que, no momento da restituição e validação para os servidores com quem conversamos do material que faria parte da tese e que seria publicizado, cada um reagiu das mais diversas maneiras. Dito de outro modo, ao lerem os trechos da tese em que nos referimos aos conteúdos de suas narrativas articulando-as ao corpo teórico com que trabalhamos, além dos próprios trechos das narrativas que tínhamos recortado para fazerem parte da tese, o ‘grito’ daqueles corpos vivos expressaram, cada um, suas singularidades. Porque escrever sobre as experiências de outrem provoca uma intervenção nestes, mesmo com os cuidados possíveis procurando não colocar nada que considerássemos que talvez pudesse vir a expô-los de modo indevido, mesmo que remotamente e sem nenhuma identificação. Ou seja, assim, apesar de cortar certos trechos previamente ao envio para a restituição-validação, não podíamos nunca ter certeza de que conseguimos minimizar as dores de uma intervenção sobre as suas falas.

Mandamos, então, para cada servidor todos os trechos em que fazíamos comentários sobre aquela narrativa articulada ao suporte teórico da tese, seguido do trecho da sua narrativa, identificando os capítulos em que apareciam. Assim, ao lerem suas narrativas e nossas considerações, tivemos retornos diversos.

Um servidor concordou com tudo sem alterar nada. Embora tenha dito que sentiu angústia ao ler, ao mesmo tempo considerou importante estar tudo na tese sem ressalvas. Outra servidora sentiu um estranhamento considerando que a conversa tinha acontecido há quase dois anos e que, apesar de não pedir para fazer cortes, assumindo tudo o que falou, achou importante que constasse do texto que no momento da validação o cenário em seu setor de trabalho já mostrava uma outra configuração, que já estavam acontecendo mudanças na dinâmica gerencial, comparando à época em que tinha conversado conosco.

Outra servidora, embora dissesse que autorizava o texto na íntegra, se preocupou em ter determinada atividade exposta na sua narrativa, com receio de ter problemas no trabalho, solicitando que enviássemos o material para que a sua gerência superior validasse também. Gerência que, inclusive, já não era mais a mesma da época em que tinha conversado conosco. Justificou o pedido trazendo dois motivos. O primeiro, na sua concepção, seria sua posição ética frente à hierarquia; e o segundo porque seria uma oportunidade para que esta gerência empossada recentemente tomasse conhecimento dos problemas básicos que os servidores de determinado setor enfrentavam para dar conta de sua atividade, complementando que gostaria de saber o que esta pensava sobre as questões levantadas na sua narrativa. Aceitamos suas ponderações e providenciamos o envio para sua gerência, tendo resposta afirmativa, mantendo-se o texto do modo como o enviado.

Outra servidora sugeriu cortes de alguns trechos de sua narrativa por considerar que pudesse ter eventualmente algum problema, mesmo sem identificação pessoal, por ser difícil falar da sua atividade sem dar pistas que pudesse identificar em que setor aquela atividade era realizada. Outra ainda propôs modificações nos diálogos, mas para torná-lo mais claro para o leitor da tese, já que a transcrição de uma fala nem sempre fica muito inteligível na linguagem escrita, cortando também repetições. E ainda outra servidora fez observações por escrito ao lado das suas narrativas e de nossas considerações, mostrando sua interação com o texto, o que pensou e sentiu ao ler o que a autora escreveu, assim como também a sua própria narrativa.

Nesse sentido, ao fim da pesquisa, ficou mais claro ainda esse corpo vivo com que lidamos, que é, afinal de contas, a atividade desses servidores, o quanto é um tema

delicado e desafiador, mas ao mesmo tempo rico e instigante para se fazer pesquisa. O que nos parece, então, é que tanto o professor Luís Antônio quanto Alessandro Portelli (2001), autor que também trabalhamos nesta pesquisa, por caminhos diferentes falam de coisas semelhantes. Nesta pesquisa, não nos interessamos pela busca de informações factuais, de testemunhos dos servidores, mas sim como nas entrevistas com história oral, em que “aprendemos muito se ouvimos o depoimento como representação poética, ritual, do significado de uma experiência história, baseada na materialização de [...] metáforas” (PORTELLI, 2001, p. 35). Ou seja, do significado “poético/político que podemos *sentir* na narrativa” (PORTELLI, 2001, p. 36, grifo do autor). Ou, dito de outro modo, do que podemos sentir das lutas cotidianas, épicas do homem comum, do homem ordinário no cenário do trabalho que muitas vezes não deixa de ter todos os ingredientes de um cenário de guerra, com as mais variadas formas de arbítrio, de dificuldades, de desafios a serem enfrentados como vimos em muitas narrativas nesta pesquisa.

No próximo capítulo, traremos as contribuições de Richard Sennett para pensar a cooperação a partir das relações sociais que acontecem na dinâmica coletiva do trabalho, do fazer junto. Traremos também a produção da fragilização dessas relações cooperativas por determinados modos de organização de trabalho, além de abordarmos a produção de saberes no trabalho, chamando a atenção para o caráter inevitavelmente coletivo dessa produção.

CAPÍTULO 4 - A POLÍTICA DA COOPERAÇÃO: A CONSTITUIÇÃO DE SABERES NAS RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO E A CONSTRUÇÃO DOS COLETIVOS NO TRABALHO

A cooperação azeita a máquina de concretização das coisas, e a partilha é capaz de compensar aquilo que acaso nos falte individualmente (SENNETT, 2012, p. 9).

Em uma boa discussão: sua riqueza se entretetece de discordâncias que, no entanto, não impedem as pessoas de continuar falando (SENNETT, 2012, p. 28).

Neste capítulo, trataremos da cooperação pensando-a como uma habilidade que, nesse sentido, é passível de desenvolvimento. Construiremos nossa argumentação sobre o eixo de que o desenvolvimento dessa habilidade é um ingrediente importante da produção de saberes no trabalho. Habilidade que pode ser facilitada ou, ao contrário, dificultada pelas contingências do meio. Para Sennett (2012), habilidades são o que os humanos necessitam para viver o dia a dia da existência. Falar do desenvolvimento das habilidades da cooperação em nossa pesquisa tem o objetivo de abordar a questão do ‘trabalhar juntos’ em uma perspectiva ética e política. Isso porque a atividade de trabalho é coletiva sempre, mesmo que se trabalhe fisicamente sozinho, e o que se faz e como se faz na atividade diz respeito à construção de um meio próprio de viver tanto no trabalho quanto fora dele. Ao falarmos da dimensão da cooperação no trabalho, necessariamente falamos também de uma inter-relação de competências e de saberes que se constroem no fazer.

Sennett afirma o fazer como instrumento de intervenção no mundo e de produção de conhecimento. Para o autor, esse trabalhador que produz conhecimento e se produz ao mesmo tempo é um trabalhador artífice³³. O artífice para Sennett é aquele que trabalha no limiar entre ele e o que se tem a fazer, volta o seu olhar e a sua energia para fora de si, mistura-se ao fazer e produz conhecimento nesse fazer e a partir desse fazer. O autor viu um particular valor social e algo imprescindível na política da cooperação para a realização das atividades humanas. Ele diz: “A cooperação azeita a máquina de concretização das coisas, e a partilha é capaz de compensar aquilo que acaso nos falte individualmente” (SENNETT, 2012, p. 9). Para o autor, os aspectos morais e éticos envolvidos na cooperação não dão conta sozinhos de entendê-la. Ele diz que a cooperação é algo mais complexo e que seu desenvolvimento requer também o desenvolvimento de habilidades e, entre elas, está o movimento de voltar-se para fora de

³³ Cf. Sennett, 2009.

si mesmo que, nesse sentido, então, não é algo dado, precisa de exercício e desenvolvimento.

Certamente existe um aspecto ético na capacidade de ouvir e trabalhar em sintonia com outros; mas pensar na cooperação apenas como um fator ético positivo limita nossa compreensão. [...] Além disso, embora possamos cooperar porque nossos recursos não são suficientes, em muitas relações sociais não sabemos com exatidão o que precisamos dos outros – ou o que eles poderiam querer de nós (SENNETT, 2012, p. 10).

Explorar a cooperação como habilidade de certo modo esgarça a maneira como comumente a pensamos. Não costumamos pensá-la como habilidade que depende de complexos fatores para se desenvolver. Muitas vezes, a consideramos como atributo individual das pessoas – umas a teriam, outras não. Mas a cooperação, para Sennett (2012, p. 10), “requer a capacidade de entender e mostrar-se receptivo ao outro para agir em conjunto, mas o processo é espinhoso, cheio de dificuldades e ambiguidades”.

4.1. O concreto, a prática

A cooperação é uma habilidade que é construída em uma zona de interface entre o ser e o meio em que habita, meio que é transformado por ele para torná-lo um pouco seu. E, nesse encontro com o meio, inevitavelmente se depara com a “diferença insuperável” (SENNETT, 2012, p. 11), o encontro com a alteridade. O autor, ao escrever sobre esse impulso humano em construir um meio em que se sinta bem para viver, remete-nos ao pensamento do filósofo e médico francês Georges Canguilhem (1990), que diz que o vivo não é passivo ao meio em que vive, ele está o tempo todo produzindo normas, sempre provisórias, interferindo nesse meio e sofrendo sua influência em um movimento constante de produção e reconfiguração de si e do próprio meio.

A cooperação é uma relação de troca em que todos os envolvidos se beneficiam. Existem vários tipos de cooperação entre pessoas ou grupos de pessoas com os mais diferentes objetivos. Mas, quando focamos nas relações de trabalho, nos deparamos com um tipo de cooperação que Sennett (2012) chama de “exigente”. Esse tipo de cooperação não surge de modo espontâneo, nem pode ser imposta por decreto ou diretrizes organizacionais. Ela é de difícil construção porque demanda uma tessitura de relações com os outros nos termos em que elas se apresentam, em uma determinada

situação, ou seja, ‘em seus próprios termos’. Demanda lidar não apenas com pessoas com quem se tem amizade ou camaradagem, mas com aquelas com diferentes modos de pensar e agir. O desafio, então, é a construção da cooperação a partir do que se tem a fazer, de algo a realizar. Portanto, sair do registro do indivíduo para o registro da situação, ou seja, da atividade a realizar. Falamos, assim, de habilidades a serem desenvolvidas para a tessitura da cooperação exigente. Sennett (2012) lembra que habilidade, para Aristóteles, era *techné*, isto é, a técnica possibilitando a criação de alguma coisa bem feita. Essas habilidades, contudo, só podem se desenvolver na atividade prática e, nesse sentido, consequentemente, a habilidade da cooperação também. Para o autor, é esse tipo de cooperação que vai alicerçar os grupos sociais na lida com situações muito difíceis de enfrentar, e nela, mais do que nunca, está presente o desenvolvimento das chamadas habilidades sociais. Estas seriam habilidades dialógicas que

podem percorrer toda a gama de ações implicadas em ouvir com atenção, agir com tato, encontrar pontos de convergência e de gestão da discordância ou evitar a frustração em uma discussão difícil. [...] [Mas] a difícil tarefa de cooperar com aqueles que diferem sempre foi algo raro. [...] [e] a sociedade moderna debilitou a cooperação à sua maneira (SENNETT, 2012, p. 17).

Na esfera do trabalho, as mudanças ocorridas na modernidade, diz Sennett (2012, p. 18), debilitaram “o desejo e a capacidade de cooperar com os que diferem”, embora não tenham impedido completamente. Mas ressalta, entretanto, que continua havendo um desejo das organizações modernas de que as pessoas cooperem entre si para o trabalho acontecer, apesar de sua estrutura parecer mostrar o contrário. Em muitas organizações modernas, os trabalhadores sofrem do “efeito silo” que, segundo o autor, surge do

isolamento de indivíduos e departamentos em diferentes unidades, pessoas e grupos que pouco compartilham e na verdade retêm informações valiosas para outros. [Além do mais,] as mudanças ocorridas no tempo que as pessoas passam trabalhando juntas aumentam esse isolamento [...] [porque] o trabalho moderno tem cada vez mais um caráter de curto prazo, à medida que os empregos de curto prazo ou temporários substituem carreiras longas em uma mesma instituição (SENNETT, 2012, p. 18).

A debilidade no conhecimento que os trabalhadores têm da própria organização em que atuam e de seu comprometimento com ela é um produto dessa política do curto prazo tanto nas relações sociais nas organizações quanto na própria organização do trabalho (SENNETT, 2012). A produção de laços fluidos nesses meios enfraqueceria a prática da

cooperação exigente. Sennett elege essa cooperação como importante para pensar o desenvolvimento do *homo faber*, o homem engajado politicamente no mundo, a partir de suas práticas. Haveria também nesse mesmo movimento do curto prazo, no que diz respeito ao convívio social, a produção de uma tendência à evitação do conflito, atitude em que está também embutida a evitação da diferença. “O objetivo da pessoa é evitar qualquer sobressalto, sentir-se o menos estimulada possível por diferenças profundas” (SENNETT, 2012, p. 19).

Nesse sentido, o movimento para afastar a diferença objetiva reduzir possíveis provocações que esses encontros possam suscitar, o que produz certa “homogeneização do gosto” (SENNETT, 2012, p. 19) em uma tentativa de domesticar a diferença.

O desejo de neutralizar toda diferença, de domesticá-la, decorre [...] de uma angústia em relação à diferença, conectando-se com a economia da cultura global de consumo. Um dos resultados é o enfraquecimento do impulso de cooperar com aqueles que se mantêm teimosamente Outros (SENNETT, 2012, p. 19).

Sennett chama de produção de ‘desabilitação’ para a lida com o outro no campo social, produzindo um esgarçamento das relações que, ao mesmo tempo, realimenta essa desabilidade, “à medida que a desigualdade material as isola, que o trabalho de curto prazo torna mais superficiais os contatos sociais e gera ansiedade a respeito do Outro” (SENNETT, 2012, p. 20). Pensando na realidade do servidor concursado no serviço público, em que esse tipo de relação de curto prazo não é uma questão que se coloca, nos perguntamos que outros pontos podem interferir no desenvolvimento dessa ‘cooperação exigente’ na resolução de problemas no trabalho no serviço público. Na conversa que tivemos com Hipólita, uma servidora com muitos anos de universidade, com larga experiência não só na área administrativa como também na sindical, ela nos dá algumas pistas a respeito quando fala do modo como é conduzida à gerência em alguns serviços na universidade, que, na sua maneira de avaliar, diríamos que debilita a construção desse tipo de cooperação à qual Sennett descreve. Um modo de gerenciar pessoas em que as trocas transversais entre setores com atividades que se ligam de algum modo não são estimuladas ou são até mesmo impedidas. Ela esclarece que o último plano de carreira (o PCCTAE), que está em vigor desde 2005, previa em suas etapas de implantação o desenvolvimento de instrumentos que estimulassem a

participação mais efetiva do servidor nessa gerência, mas que isso não foi ainda implantado apesar de, em janeiro de 2016, ter completado 11 anos de sua promulgação.

Narrativa de Hipólita: sobre tipo de gerência afetando a construção da cooperação

Hipólita faz uma análise também de um momento na universidade em que se deu mais ênfase aos cursos de capacitação para gestores buscando o mote da *excelência*, mas em uma perspectiva da empresa privada contratando-se empresas externas à universidade para dar os cursos, sem a universidade ter qualquer participação na sua elaboração, não havendo efetivamente sequer uma parceria público/privado, ao contrário, total subserviência, como se o que vem dessa seara fosse inquestionável, pudesse ser trazido sem nenhum questionamento para a realidade do serviço público. Para Hipólita, isso é uma política de gestão que vai em uma direção oposta ao que ela acredita ser uma gestão democrática no serviço público.

Hipólita, ao ler o trecho anterior com vistas à validação das suas narrativas e das considerações diretas da autora sobre a mesma, escreve:

Obs.: “Quando dei a entrevista essa era a realidade. Mantenho o que disse à época. Atualmente, houve mudanças de visão política da atual gestão”.

Joseane: E como é que está sendo essa experiência aqui? Com esse tipo de trabalho, você continua...

Hipólita: Olha, vou te dizer assim... Tem os dois lados. O lado da frustração é você ver que a carreira não foi implementada do jeito que você achava que ela deveria ser como foi pensada. É... muito por conta dos projetos pessoais [de muitos que exercem a gerência] que eu te falei no início, muito por conta da mudança cultural, do medo de mudar. Muda até os nomes... deixa de ser recursos humanos, passa a ser gestão de pessoas. Mas a prática é a mesma. Eu falo em *competência*, mas, na realidade... vamos dar *mapeamento de competência*, mas dá *mapeamento de tarefas*. Entendeu? Então, muda o nome. Dá um nome bonito. Parece que estamos avançando, mas, se for ver, a prática é a mesma, não muda. Sabe, eu quando vim para cá fiquei em observação... “O que ela veio fazer aqui?”, “Porque ela quis vir pra cá...”

Joseane: “Por que ela quis vir para cá?”

Hipólita: “Vir para cá!”

Joseane: Por que foi um desejo seu?

Hipólita: Meu!

Joseane: Um movimento seu, né?

Hipólita: Ninguém ousou negar. Também não podiam negar.

Joseane: Imagina...!

Hipólita: Eu estava vindo sem permuta. Me oferecendo. Com conhecimento. Mas esse conhecimento me deixou um pouco na geladeira. Fiquei trabalhando um bom tempo com... eu queria até trabalhar na área “x” porque eu achava que era a área que estava mais... que precisava desenvolver mais, não sei o quê... Me botaram na área “y” porque podiam ficar de olho... e eu fiquei controlando passagem, diária e apartamento para servidores que iam fazer curso fora, entendeu? Fiquei um bom tempo fazendo isso e não participava dos cursos de capacitação, desses debates, mas... paciência, paciência... Vai lá, vai lá. Aos pouquinhos você vai mostrando que você não está aqui para atrapalhar, muito pelo contrário, você veio para somar. Passei a ser convidada para ser instrutora. Comecei a participar como instrutora... aí depois fui convidada para ser chefe de sessão...

Joseane: Mas antes você falou que veio para implementar....

Hipólita: Quando começou a implementação do plano, eu não estava aqui. Eu estava participando nacionalmente. Agora o lado positivo que acho que foi fundamental... Primeiro foi a experiência de trabalhar como instrutora e ter contato com o servidor. Aí você poder apresentar carreira, apresentar a universidade e passar... essa troca. Ouvir e trocar, isso para mim é fundamental. E segundo você vê uma mudança na categoria que como na... vivência do sindicato que você via uma categoria endurecida, sem motivação, sem nada... Cada um querendo o seu. Se a farinha é pouca, meu pirão primeiro. Uma insalubridade era... Uma periculosidade... era dinheiro, entendeu? Qualquer coisa assim as pessoas corriam atrás para brigar por uma insalubridade, uma periculosidade. E depois você vê as pessoas correndo atrás de se capacitar... E depois que capacita e que vai para o quatro [nível]. Você ainda vê a pessoas assim “pô! Está bom a sala de aula! Está bom conhecer o outro lado do hospital universitário, por exemplo. Estou tendo uma oportunidade, são colegas que eu vivia... são colegas há anos e não conhecia.” E você vê as pessoas com brilho no olho de novo, entendeu? As pessoas renascendo de novo e a universidade passando a ter um novo sentido para essas pessoas. No sentido profissional.

Joseane: Ah, que interessante! Você percebeu isso?

Hipólita: Tranquilamente! Tranquilamente! Se, por um lado, a grana era o chamariz...

Joseane: Sim, sim...

Hipólita: Eu melhorar... eu poder ir para o quatro no nível de capacitação... a relação... fazer projetos. Porque o curso que a gente elaborava aqui, infelizmente, acabou também, mas os cursos que inicialmente a universidade começou a elaborar com carga horária máxima, parece que foi... o último tinha (trecho inaudível). No grupo, as pessoas construíram projetos para a

universidade. E cada projeto maravilhoso! Aí começou a fazer um banco de dados dos projetos que os servidores começaram a construir para a universidade.

Joseane: Olha, que interessante! E durante quanto tempo você foi instrutora nesses cursos?

Hipólita: Três anos, eu acho. Porque agora na universidade nós temos um problema sério, a gente não tem centro de capacitação. Então, não temos espaço físico para poder investir. Então, todo ano era a política do pires. Você ia atrás de sala de aula que comportasse... E que você não tem um espaço físico, apesar do PDI³⁴-2 mil e... isso aí está no meu projeto, 2008-2012 prevê a construção do centro de capacitação. Tem até planta, mas até hoje... não, nada. Você fica naquela política. Hoje tem duas salas de aula na antiga economia [prédio antigo do curso de graduação de economia], parece. Mas é também para coisas pequenas, cursos pequenos. E, como a lei mudou, você pode fazer somatório de curso...

Joseane: Ah, pode agora? Mudou?

Hipólita: Desde que o curso tenha 20 horas. O mínimo de 20 horas.

Joseane: Voltou o que era antes.

Hipólita: Voltou. Pode ter somatório de carga-horária, então você pode construir cursos menores. Mas a política agora está muito de... não é nem parceria, porque parceria você constrói junto, né? Mas é de contratar cursos. É “rumo à *excelência*... à inovação...!!!” Nós estamos comprando cursos que não têm identidade. Entendeu? É isso. É essa universidade que não é o que eu acredito... não é essa a política de gestão, entendeu? Não é essa política de gestão! Uma realidade que não é...

Joseane: Que não é nossa!

Hipólita: Uma realidade que não é do serviço público. Não é do serviço público. E o pessoal está chegando novo sem essa identidade com o público.

Joseane: É verdade. Isso aí é uma questão séria, né?

Hipólita: Está vindo com a identidade de mercado e olhando..., e está querendo introduzir no mercado. Por exemplo, nós estamos com uma equipe toda nossa de **W**, hoje, de servidores novos. Bons. Gente boa. Competentes, mas com a visão de mercado... com a visão de mercado. E nós somos os velhos...

Joseane: Tem que ter essa integração, né?

Hipólita: E nós somos velhos. Entendeu? Os velhos estão... os velhos estão na equipe que eu faço parte, que têm uma bagagem maior para fazer análise de processos justamente por ter maior experiência e vivência, conhecem a história e os caminhos processuais.

Joseane: É?

³⁴ Plano de Desenvolvimento Institucional.

Hipólita: Mas estamos levando... é, mas reproduz a política da gestão, né? A política da gestão. E a tendência, pelo discurso da alta administração..., é essa. É continuar... é excelência!!! A excelência, a qualidade que se coloca vai muito pela quantidade... Vamos apostar... Mas o que for de positivo, estou junto e o que não for, estou criticando. Sem perder minha identidade. Dentro do RG³⁵ próprio, costume dizer.

Joseane: Então, isso que você falou em relação aos cursos que você participou como instrutora e que acabou. Então, assim... Por que acabou? Você fala que é a questão... possivelmente, não foi a questão só de falta de espaço...?

Hipólita: Não, foi uma questão física. Uma questão de mudança da equipe toda.

Joseane: Então, só a partir dessas mudanças que os cursos que você falou que eram tão interessantes... então, não foi só a questão do espaço físico. Houve uma mudança...

Hipólita: Espaço físico, uma mudança de estrutura e de política. Veio mais dinheiro para a capacitação! Para que ter trabalho de montar se eu posso comprar pronto? E cursos de excelência! [ironia] E a demanda da alta gerência da universidade é fazer curso para gestores. Então, para gestores têm que ser determinada instituição e forma o quê? Para você ver, só para te dar uma... é bom que está gravado, está gravando. Outro dia, uma colega da equipe da **W** pediu para outra, que trabalha na minha sessão, se ela podia trazer o material do curso para tirar xerox. Aí a pergunta que nós fizemos: "Ué, mas você não tem o material aí?", "Não, não quiseram nos dar o material". Quer dizer, nós compramos um curso que nós não sabemos o que está sendo dado? O conteúdo nós não temos. Tivemos que pedir a um aluno que recebe a apostila para emprestar para poder tirar cópia. Não é essa política que a gente defende, entendeu? Que a gente defende, não. Que eu, Hipólita, com meu RG próprio, [fala o número do seu RG] avalio que seria a política para...

Joseane: Cara! Como é que você contrata uma coisa que você não sabe nem o conteúdo do que está sendo dado, passado!!! Pois é, mas a gente imagina a partir daquele... [evento que tinha havido recentemente]

Hipólita: É, exatamente.

Joseane: Eu não sei se você viu um *slide*. Eu estava com uma amiga do lado e a gente ficou assim... passada. Era um monte de bonequinhos, um pisando no outro e aí, no final, só um chega e está com sua bandeirinha em cima de um monte de bonequinhos caídos... assim..

Hipólita: Exatamente. E é isso. Vamos correr cada um... farinha pouca, meu pirão primeiro!

Joseane: Quer dizer, é a coisa da valorização do individual...

Hipólita: Do individual... acham que é bonitinho, mas não vê que isso é uma política...

Joseane: Nossa! Isso é muito sério!

³⁵ Registro geral (como muitas vezes é chamada a carteira de identidade civil).

Hipólita: É uma filosofia...

Joseane: São valores, né?

Hipólita: Valores, valores...

Fala a seguir como é bom quando se consegue dialogar e construir decisões administrativas coletivamente, normas coletivamente, poder rever posições antes consolidadas, certezas de que tinha etc. E o quanto é ruim quando chegam normas, decisões, projetos prontos de cima para baixo e vêm só para serem validados, em uma participação travestida porque não é uma participação efetiva.

Hipólita: Nós estamos sempre aprendendo, sempre aprendendo. Aprendendo com quem está chegando, dividindo com quem está chegando também, reavaliando algumas coisas, verdades que a gente achava que eram verdades e... deixam de ser.

Joseane: Dá um exemplo, dá um exemplo assim...

Hipólita: Não, gerais... gerais mesmo. Porque às vezes você não está acompanhando as mudanças que estão acontecendo lá fora, a gente se fecha muito naquela... uma discussão de uma regulamentação, revendo a regulamentação da progressão por capacitação, e às vezes, ou um edital para incentivo à qualificação, às vezes você fica batendo o martelo em uma posição que antigamente você defendia, você sempre defendeu e você não vê que você tem que ser mais flexível nisso. Então, as pessoas falam assim, “não, mas olha só, mudou, tem um novo perfil de servidor”, e tudo isso... você para, pensa, não... tem razão. Entendeu? Coisas que você, no primeiro momento, vai com... aquela defesa, e aí você vê relaxa e...

Joseane: Quando você ouve uma outra fala, uma outra...

Hipólita: Revê e tem a humildade de reconhecer, não, isso aí é melhor mesmo, vamos embora, vamos trazer isso, vamos botar para dentro, vamos...

Joseane: Então, isso que você está falando, então assim... essa regulamentação é uma coisa então que é uma construção...

Hipólita: Coletiva.

Joseane: Coletivo ali.

Hipólita: É bom quando é coletivo, pior quando vem de cima para baixo pronta e te dá para você ver e dar palpite. “Aqui, tá aqui oh, você tem até amanhã para opinar”, e aí você vai opinar e aquilo não vai ser absorvido, é só para você validar.

Joseane: Ahhh tá...

Hipólita: “Eu só sinalizei para ter validação”, porque...

Joseane: Só para dizer...

Hipólita: Mas a maioria... entendeu? Não foi construção coletiva, o formato está pronto, a essência está ali, a espinha dorsal está ali, não vão mexer na espinha dorsal, então, não... se sua crítica está justamente na espinha dorsal... não vão mexer, mas disseram que foi socializado...

Joseane: Entendi. Você acha que falta uma consciência crítica das coisas hoje em dia?

Hipólita: Falta consciência crítica e falta uma consciência do que você tem direito de participar e o dever de participar. As pessoas se acomodam, é mais cômodo.

Joseane: Para não criar problemas, talvez?

Hipólita: Para não... “Não, não quero me esquentar. Para que eu vou me esquentar? Vou criar problema com a chefia?” Ou porque estou em estágio, em estágio probatório, não convém, ou porque estou aqui de passagem, também não convém...

Joseane: Uhum. Várias situações.

Hipólita: Em jogo...

Joseane: Isso esfacela o grupo, né? De certa forma...

Hipólita destaca que, na sua opinião, ao separar os grupos se mantém um controle maior da situação, enfraquecendo o coletivo, mantém-se o poder trabalhando com o desconhecimento sobre as posições diversas que as pessoas possam ter...

Hipólita: Esfacela. E quando você separa os grupos, as pessoas não dialogam, porque assim, “Ah vamos ter uma reunião mensal de toda equipe”, aí viu que essa reunião mensal não é boa, por quê? Porque tem gente que fala! A outra seção vai ouvir que essa pessoa dessa seção falou e vai pensar: “não, mas isso eu não tinha pensado!”. Então, é preferível manter seções separadas porque essa aqui só vai ouvir o que a chefia falou, não vai ouvir o pensamento dessa ali que fala... entendeu?

Joseane: Não vai problematizar as coisas.

Hipólita: Não vai. Ai mantém separado.

Joseane: Aí fica complicado.

Hipólita: Eu estou aqui fazendo o que? (risos)

Joseane: Não, mas é isso, acho que é muito rico o que você está falando.

Hipólita: Acho que é um desafio de construirmos uma universidade pública, aberta, democrática e é um desafio que poucos têm coragem de assumir. A disputa do poder fala mais alto, e é um poder, desculpa a expressão, que não tem valor nenhum para mim, está entendendo? (risos) Isso é poder? Acho que poder é você ser respeitado, entendeu? Poder é outra coisa.

Joseane: As pessoas brigam por chefia de seção, se agarram à chefia de seção!

Hipólita: O que quê é isso? O que é isso? É você não ter capacidade de...

Joseane: É...

Hipólita: Será que esse é meu sonho, minha meta, ser chefe de seção? Todas as vezes que eu fui chefe de seção foi porque não tinha ninguém, ninguém queria e porque eu achei que realmente tinha que assumir para poder dar mais...

Joseane: Dar conta daquilo ali...

Hipólita: Ter voz. Poder falar pelos outros que não querem falar, não querem se expor.

Joseane: Aham.

Hipólita: Eu já falei, eu não aceito mais não, porque eu entro e saio a pedido. (risos). É isso.

Joseane: Muito interessante.

Traz em sequência outra vez, mas por meio de outro exemplo, a questão da gerência impregnada do modelo privado e como isso influencia essa visão individualizante em uma política de gestão.

Joseane: Em um evento do SIASS³⁶ que eu assisti, um palestrante estava fazendo uma crítica de... ter que pensar a questão do trabalho, do trabalhador, não só tentando resolver os problemas fazendo coisas paliativas para ele como se fossem uns ganhozinhos, o que ele chamou de perfumarias. Porque às vezes as questões complicadas de trabalho têm a ver com o que você falou, com os processos de trabalho... mas isso ninguém quer mexer! É mais fácil fazer tanto uma avaliação individual do problema quanto a solução também ficar no nível individual, como oferecer terapias as mais variadas. Porque se você faz essa avaliação coletiva, vai se tentar, pelo menos teoricamente, discutir os processos, né? Não que as terapias não sejam importantes, claro que são, mas não podemos ficar só nelas.

Hipólita: Isso me faz lembrar o que eu ouvi assim...: “Ah não, nós temos que...”, sobre a implementação dessa *gestão por competência*, esse projeto que está sendo feito. Minha seção bateu em cheio. Não dava para engolir, falaram: “Não porque tem que ter umas compensações para aqueles que se esforçam, para aqueles que dão além, que dão o *plus*. Aquele tem que ganhar um prêmio! Nós ficamos pensando, tendo algumas ideias. De repente ele pode ganhar,

³⁶ Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor.

assim, uma viagem com o reitor”. Eu falei “como assim...?” Eu falei: “eu ouvi o quê?! Primeiro, quem foi que disse que isso é um prêmio? (risos) Segundo, já perguntou para o reitor se ele quer fazer a... e terceiro, com que dinheiro? Com dinheiro público?” Eu falei: “Vocês estão delirando! Vocês estão delirando...”

Joseane: Que loucura! É a tal da coisa da transposição da mentalidade da empresa privada... que conversamos antes! Vai dar um prêmio, vai dar uma televisão, vai dar um carro...?

Hipólita: Não dá para transferir um modelo lá de fora para botar dentro do serviço público, gente! Não veste. A roupa não entra! É outro modelo...

Joseane: É outro manequim! (risos)

Hipólita: É outro manequim. Não entendem!

Joseane: É outra modelagem.

Hipólita: Não entendem... lá é 42, aqui é *plus size*! Não vai entrar! (risos)

Joseane: Não vai entrar! Mas ainda bem que têm pessoas... pelo menos algumas, né? Como vocês ainda tentando... Pelo menos tentando problematizar e incomodar um pouquinho...

Hipólita: A minha equipe é uma equipe... considerada complicada, equipe problema.

Joseane: Que bom! Mas é uma equipe que deve estar junto há bastante tempo, né, Hipólita?

Hipólita: Está. Tem gente nova que entrou agora, mas graças a Deus também cabeça legal...

Joseane: Mas eu acho que... você não acha que também isso ajuda, assim? Quando tem uma equipe que construiu determinados valores, estão incorporados... quem entra novo vai se... a gente chama meio que... se contaminando em uma coisa boa?

Hipólita: É uma equipe que tem que ter conhecimento.

Joseane: Uhum... aí tem que...

Hipólita: Entendeu? Não é uma pessoa simplesmente chegar ali e analisar de forma satisfatória um processo.

Joseane: Ah, entendi! Tem que ter uma bagagem. Não se forma assim... né?

Hipólita: Não se forma rapidamente. Não se forma rapidamente. Eu acho que estou por ali por conta da... Eu sou *instrumental*, uma relação instrumental. Precisam. Ainda. Ainda sou útil.

Joseane: Mas também você está gostando de estar ali?

Hipólita: Não, gosto sim!

Joseane: De participar...

Hipólita: Eu acho que faço...

Joseane: E colaborar.

Hipólita: Eu acho que eu contribuo. Com certeza.

No desenvolvimento humano, a cooperação também é um elemento que faz parte da aprendizagem, diz Sennett (2012). Nas relações entre o bebê e o adulto, por exemplo, parte-se de um ‘entendimento necessário’ à sobrevivência do primeiro. Esse sentido inicial para entender o outro – o bebê –, que, no início, é dar significado ao seu choro, vai se complexificando à medida que o tempo passa. O que ele quer dizer é que, nas relações com o outro, são as próprias relações que vão estimular ou não esse necessário movimento para o que está além de nós mesmos a fim de a comunicação efetivamente acontecer, porque esse processo de comunicação vai se tornando cada vez mais complexo. Sennett nos lembra de que os sinais para empreender a comunicação entre os animais sociais primatas não são estáticos. Não sendo, assim, de leitura imediata, é preciso um esforço para empreender a comunicação que necessita da produção de sentidos, diferentemente da comunicação de outras espécies não primatas, como, por exemplo, as abelhas: “Quando as abelhas ‘dançam’ umas para as outras, estão enviando sinais precisos, por exemplo, de que o pólen pode ser encontrado a 400 metros a noroeste; as outras abelhas sabem instantaneamente como ler esses sinais” (SENNETT, 2012, p. 21).

O vivente humano, por exemplo, é um ser que nasce com um inacabamento funcional importante, mas esse inacabamento, apesar de ser, por um lado, uma fraqueza, é, por outro lado, signo de sua potência, de sua complexidade, que o faz capaz de produzir mundos. É esse inacabamento que o torna paradoxalmente um ser forte e fraco ao mesmo tempo. Forte porque tem potencialmente a possibilidade de criar mundo e também de ser transformado por suas criações, permanentemente e fraco, no sentido comparativo com outras espécies, já que, ao nascer, não sobreviveria sem intensos cuidados de outro ser. Uma ‘fraqueza’ que constitucionalmente demanda desde sempre relações com outros humanos. Assim, para o vivente humano, “a vida do bebê representa uma primeira experiência de enraizamento na complexidade e na diferença” (SENNETT, 2012, p. 22), porque o impulso físico do bebê é para as trocas, o voltar-se

para o outro. Nesse sentido, dizemos que é a partir desse impulso que está a fonte da aprendizagem e, em um mesmo movimento, também de diferenciação, de singularização. É na mistura com o mundo que diferimos. Quanto mais trocas, mais diferenciação.

Sennett (2012, p. 22) traz o exemplo da relação mãe e bebê que D. W. Winnicott estudou, em que afirma que quanto mais “liberdade o bebê tiver em tocar, lambe e sugar o mamilo, mais consciência terá de que é uma coisa externa e separada, de que pertence apenas à mãe”. E, com o passar do tempo, quanto maior a liberdade de exploração, de interação com o meio, maior a consciência desse meio, de suas dinâmicas singulares, e maior o desenvolvimento de habilidades para lidar com ele. Mas, ao mesmo tempo, quanto maior essa interação, maior o processo de diferenciação, maior a transformação.

4.2. A cooperação como habilidade: o desenvolvimento de relações dialógicas e a potencialização da cooperação

Como já dissemos, a construção dos vínculos entre as pessoas não é algo simples, envolve habilidade. Mas essa habilidade só pode ser desenvolvida na relação com o outro, daí sua complexidade e sua circularidade³⁷. Não existe um sem o outro. E à medida que se coopera com o outro, em que se volta para o que está fora de si mesmo, tanto as habilidades sociais se desenvolvem quanto as cognitivas. Elas “se entrelaçam” (SENNETT, 2012, p. 25).

O autor dá ênfase a duas habilidades: a ‘experimentação’ e a ‘comunicação’. A experimentação diz respeito a arriscar fazer algo novo, avaliando os resultados: incorporar ou não ao seu modo de agir, o que alimenta sua experiência. Já a comunicação, inicialmente, é ambígua. Será preciso, pouco a pouco, negociação em meio às ambiguidades para de algum modo resolvê-las parcialmente para trabalhar-se junto, cooperar. Mas cooperar, nesses termos, não é tarefa fácil, porque essas duas habilidades estão relacionadas a um modo de relação com o que está fora de nós mesmos que necessita ser desenvolvido, que é a relação dialógica. A servidora Antígona

³⁷ Ver a discussão que faremos a respeito da circularidade a partir dos estudos de Vernant e D  tienne sobre a *m  tis* no mundo grego antigo no Cap  tulo 5.

relatou que, em um determinado centro acadêmico na universidade, auxiliou a implantação, junto com outros servidores com experiência em capacitação, de um “Programa de Capacitação de Recursos Humanos”. Eles identificaram as necessidades específicas de treinamento e desenvolvimento dos servidores de diversos cargos vinculados àquele centro, mas, para implementar esse trabalho, precisaram não só serem bastante cooperativos entre si como também iniciar um processo de negociação com a administração central da universidade para garantir a realização de um trabalho voltado para um público inserido em um único centro, o qual seria realizado independentemente do Serviço de Capacitação da Reitoria, que atendia à universidade de modo generalizado. Ou seja, reivindicaram uma certa autonomia frente a esse setor.

Esta servidora contou que não queriam passar por cima de setor algum, por isso a necessidade da negociação. Ela justificou essa iniciativa por duas razões fundamentais. Primeiro, o grupo de servidores que conduziriam esse processo era reconhecidamente capacitado para tal, já tinha larga experiência nessa área, pois vinha justamente de anos de trabalho nessa seara dentro da própria universidade em momento anterior a este. Em segundo lugar, estava vivenciando de modo muito próximo as necessidades dos servidores daquele centro, já que fazia parte dele agora. Nesse aspecto, o grupo também construiu relações cooperativas com esses servidores quando se dedicou a procurar entender suas necessidades de capacitação ao construir estratégias para levar a cabo esses projetos de implementação de cursos de capacitação. Ao mesmo tempo, desenvolveu estratégias para que esse público-alvo pudesse efetivamente frequentar os cursos, já que muitos deles tinham deixado os bancos escolares há muito tempo, entre outras dificuldades narradas pela servidora. Traremos essa narrativa no final deste tópico.

Nesse modo de relação dialógica, a experiência vivida traz uma diferença naquele que coopera: a experiência é incorporada como ferramenta para a vida social. Sennett (2012, p. 25) diz ainda que, de certa maneira, essa dificuldade é positiva porque, ao demandar esforço e trabalho, a cooperação pode tornar-se uma experiência enriquecedora e não “uma simples partilha impensada”. Podemos nos remeter aqui à nossa discussão no Capítulo 2 sobre as ‘práticas de si’ em seu aspecto de ensaio, de exercício, de modulação permanente e de construção de si.

Narrativa de Antígona: a cooperação como desenvolvimento de habilidades dialógicas e de negociação.

Joseane: É... porque você veio para cá, para aquela salinha ali. Não foi?

Antígona: Sim, quando o **D**, professor **D**... ele assumiu a pró-reitoria. E na época o meu setor de **W** saiu da estrutura do departamento porque ele queria montar uma pró-reitoria específica, ligada à administração de pessoas.

Joseane: Desde aquela época... se queria fazer isso, né?

Antígona: Sim, sim...E nós ficávamos lá. Aí veio o nosso plano, foi feito toda uma estrutura nova, virou uma divisão dentro do departamento, que **G** estava à frente, né? A gente não tinha nem uma estrutura, essa nomenclatura era fictícia, não havia... ainda era tudo com o nome antigo.

Joseane: Ah! Os concursos eram por lá também?

Antígona: Eram por lá! Quando mudou a gestão, **G** saiu, entrou **H**, e o professor **D** tinha essa intenção de montar essa pró-reitoria. Ficamos subordinadas a uma área, ficamos aqui nesse prédio...

Joseane: É, naquela salinha ali...

Antígona: Depois houve uma nova reestruturação e nós saímos desse outro departamento, quer dizer, o setor **W** foi integrar a pró-reitoria, ou seja, não estava mais subordinado ao departamento [...] Antes disso, eu tinha saído, eu tinha ido para um dos centros acadêmicos da universidade. Este centro tinha uma estrutura de recursos humanos muito forte, porque os servidores que integravam a divisão antes foram para este centro. Estes servidores possuíam uma experiência muito grande em gestão de recursos humanos. Quando eu fui para lá, **K** já estava lá, montamos uma área... sentiu-se a necessidade de fazer um programa de capacitação, então montamos. Nós tínhamos 300 e poucos funcionários, menos de 400 funcionários, aí nós montamos uma estrutura...

Joseane: Nossa era grande, né?

Antígona: Era grande! Eram várias unidades...

Joseane: Porque pegava muitos cursos [de graduação]...

Antígona: É, tinha toda uma área do campus. Tinha uma abrangência bem grande... Como o centro tinha uma equipe com formação específica em Recursos Humanos e experiência em elaborar um programa de capacitação, então nós entramos em contato com **H** [diretora do departamento de pessoal] e perguntamos se ela autorizava que nosso grupo montasse essa capacitação, porque os cursos [de graduação ligados a este centro] eram muitos... Lá tínhamos áreas muito específicas e nós montamos um programa bem interessante estruturado em módulos. Foi antes do plano atual de cargos da gente... [se referindo ao PCCTAE] E a estrutura toda era em módulos porque o plano [PCCTAE³⁸] até falava em módulos... Aí foi que a gente começou a

³⁸ Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, firmado na Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

montar, fizemos uma pesquisa de necessidades incluindo todas as áreas do conhecimento vinculadas ao centro, abrangendo também os laboratórios que atendiam às diversas graduações, então fizemos entrevistas... As áreas foram... as áreas... fizemos a tabulação de todas as necessidades levantadas. Para que os servidores pudessem ser liberados para participarem dos cursos, convidamos os professores dos departamentos que sempre reclamavam da falta de qualificação de sua mão de obra para nos ajudar a levantar as necessidades de treinamento para os seus servidores e montamos esses cursos...

Joseane: E os professores eram da universidade?

Antígona: Da universidade. A gente usou todos os professores da universidade, dos departamentos.

Joseane: Muito legal!

Joseane: Então vocês foram pioneiras nisso, né?

Antígona: É, nós fomos pioneiros nisso.

Joseane: Em relação ao plano novo, né?

Antígona: O plano novo foi implantado com uma programação de capacitação que atendeu às necessidades que o centro diagnosticou. Então, toda minha pesquisa de mestrado foi feita em cima disso, nós concluímos.

Joseane: Vocês faziam todo o trabalho...

Antígona: Sim. Todas as etapas administrativas do programa foram executadas por nós. Elaboração de conteúdos programáticos e material didático, frequências, certificados e relatórios. Esse trabalho foi concluído, os cursos terminaram, as pessoas progrediram, mas esse procedimento não era automático, o servidor tinha que pedir a progressão, requerer. O que nós fizemos? Todos que acabavam, que concluíam conosco o curso, praticamente todos até o de nível de apoio, preenchiam um requerimento padrão e nós dávamos entrada coletivamente nos cursos para que ninguém deixasse de solicitar e perder o benefício financeiro que lhe era de direito. Então, muitos melhoraram financeiramente depois. Muitos tinham vergonha de participar, nunca participavam de nada, como era um núcleo pequeno a gente pode pesquisar isso... a gente ia lá buscar eles: “Não, tem que fazer, tem que fazer, tem que fazer!” e acompanhar bem de perto e incentivar que eles participassem.

Joseane: Acompanhar...

Antígona: Acompanhar pessoalmente. Então, era muito trabalhoso, a gente chegava cedo, abria as salas, eu abria as salas para esperar os alunos, levava as frequências em vários lugares do centro. Quando eu fui para este centro eu fui com toda essa experiência do lugar que eu trabalhei antes. Éramos todos do mesmo lugar, então aquela área ficou muito forte, ficou como se fosse uma parte da área de recursos humanos só que em menor escala, e tudo era feito com consentimento da área maior, como se fosse uma filial. Nós fizemos todos os registros aqui, tudo era autorizado pela administração central na reitoria, nada era à revelia. Pedimos autorização a H [diretora de pessoal] porque nós não tínhamos o interesse de denegrir a imagem de ninguém, nem queríamos...

sobrepôr, nada..., mas a gente sentia essa necessidade, já que conhecíamos todo o perfil da área, do dia a dia, a gente queria fazer uma coisa bem direcionada para a nossa área, já que não era possível atender a todas as especificidades quando você está no macro, entendeu? Saber de cada área... apesar das áreas todas... vamos dizer assim... Então obtivemos autorização e a gente fez, trabalhou a especificidade da nossa área, a gente não tinha... com isso não queria dizer que a área de capacitação central, que existia, não era forte, não, a gente queria fazer um trabalho lá em parceria. Então, como nós tínhamos quase 400 servidores vinculados a este centro, nós queríamos dar conta dessa capacitação, sentimos essa necessidade, levantamos e vimos que era possível ser feito.

[...] a gente estava fazendo o que atendia a nossa área, então nós fizemos com uma carga horária maior e foi muito enriquecedor esse trabalho, entendeu? E eu pude trabalhar em cima disso, pesquisar em cima dessa qualidade que isso deu ao centro...

Joseane: O retorno que teve.

Antígona: O retorno. A gente viu algumas falhas, porque o que acontecia na capacitação? A área de capacitação da reitoria não tinha como rotina avaliar o seu retorno, não voltava para saber... a área não tinha instrumentos que pudessem avaliar como ficou o setor depois de um curso de capacitação porque são muitos servidores, às vezes as pessoas encaminhavam os instrumentos, as pessoas não respondiam, a dificuldade de você responder a instrumentos. Mas nós tivemos esse retorno porque a gente estava dentro da área. Então, eu pude avaliar isso em cima da minha pesquisa de mestrado. Durante alguns meses, pesquisei junto com eles, eu elaborei todos os meus instrumentos para que eles respondessem, a chefia, os servidores...

Joseane: E você teve um retorno... positivo...?

Antígona: Eu tive um retorno... é... tabulei tudo isso e pude comprovar a melhoria da qualidade do atendimento nos setores e o quanto os servidores estavam motivados. Foi evidente o crescimento que houve... Então, foi um momento bom! Só que os centros acabaram. Os servidores que participaram dos cursos, todos progrediram, chegaram então na última referência. Enquanto esse plano estiver em vigor, não há como progredir mais, pois todo mundo chegou no patamar que queria com ajuda nossa. Então, o que concluímos foi que talvez, em outra situação, eles não teriam participado dos cursos, porque eram muito inibidos, não procuravam a capacitação, muitos não tinham escolaridade. Tinha gente que nem sabia escrever! A gente não podia fazer um curso de escrita que exigisse habilidades de leitura, nem escrita... Até para se colocar, a gente tinha que ter muito cuidado na hora de montar um grupo para participar de conteúdos de relações humanas, não podíamos mandar ir ao quadro [de giz, na sala de aula]... Você tinha que avisar até a quem estava conduzindo as aulas qual o procedimento que tinha que ter com aquele grupo...

Joseane: Era delicado, né?

Antígona: Porque assim, parte desses servidores era de um grupo que era muito excluído, porque não tinha escolaridade. Então não ia participar formalmente, jamais iriam vir procurar um curso para ter a progressão.

Joseane: Aham... Que tipo de profissionais eram esses?

Antígona: Olha, tinha vigia... Porque os cargos eram os mais diversos possíveis...

Joseane: Porque antes tinha no quadro cargos que hoje já não tem mais... Hoje o vigia, por exemplo, é sempre terceirizado... Mas naquela época tinham vários...

Antígona: Porteiro, vigia... E tinha um, por exemplo, que tomava conta da bomba [d'água], que ligava a bomba quando faltava água. Então tinham pessoas assim, que estavam fora do cargo, mas que tinham funções primordiais, entendeu? Ele vinha cedo para ligar a bomba, ele sabia de tudo... então essas pessoas jamais... não iam se preocupar com isso. E nunca progrediam...

Joseane: Por...

Antígona: Por capacitação. Por mérito, tempo de serviço sim, mas por capacitação não. E a gente sentiu essa necessidade de inclusão até para ver...

Joseane: Como é que vocês cooptaram essas pessoas?

Antígona: Porque a gente sabia onde eles trabalhavam! A gente tinha o nome de todo mundo.

Joseane: Aí vocês iam lá conversar...

Antígona: É... conversar... muitos tiveram um pouco de resistência, entendeu? Para poder chegar e... a chefia liberava do trabalho e a gente fazia uma coisa bem... não é que fosse facilitar, ah! fazia o curso, ah! Então isso era só para ele progredir? Não! Fizeram só para ele ter o dinheiro? Não! A gente dava uma troca para ele, autoestima, trabalhávamos a autoestima. Os professores que ministravam eram da psicologia... então a gente trabalhou isso. Esse lado deles também.

Joseane: E vocês trabalharam a chefia para liberar também?

Antígona: Trabalhamos a chefia também. As chefias autorizavam a participação dos servidores. Então eles tinham que ir porque eles estavam... a gente tinha um controle, como era um campo menor... a gente tinha um controle maior. As chefias pediam as frequências das aulas para comprovar as participações e a gente dava. Os cursos eram feitos dentro do horário de trabalho. Era muito difícil a liberação dos servidores em alguns setores, pois os mesmos não podiam ficar vazios.

Joseane: Então foi todo um investimento também que vocês fizeram... não era só oferecer o curso, né?

Antígona: Foi todo um investimento... o investimento foi mais nosso, em termos da própria área... da área de recursos humanos...

Joseane: De querer desenvolver também a área...

Antígona: A área de recursos humanos... nós pessoalmente tínhamos esse compromisso por termos uma bagagem e sentíamos essa necessidade institucional. Então a gente desenvolveu esse trabalho porque nós tínhamos

condição, conteúdo, conhecimento, dinheiro e lugar para fazer. Então nós fizemos.

Joseane: Quer dizer então que vocês que buscaram... vocês propuseram, não foi algo demandado diretamente por uma chefia superior...

Antígona: Buscamos... muitos vinham por vontade própria também.

Joseane: Não, eu digo assim... vocês que buscaram fazer isso, vocês que tomaram a iniciativa de criar todo este programa de capacitação...

Antígona: Sim. É em função de todas as nossas dificuldades de adequação dos conteúdos ministrados nos cursos com as atividades desenvolvidas pelos servidores em seus setores de trabalho. Muitos cursos são programados com conteúdos gerais. Por exemplo, os servidores que trabalhavam em cursos de pós-graduação faziam um curso com conteúdos que não se aplicavam muitas vezes às suas atividades diárias.

Joseane: Me dá um exemplo?

Antígona: Um exemplo: legislação de ensino. As legislações de ensino, a pós-graduação tem toda...

Joseane: ...uma área específica!

Antígona: É... uma... de vagas etc... Ah! Tantas... a legislação mesmo da pós-graduação. Quem pode entrar, quem não pode... então, quando a gente programou um curso para os servidores que atuavam nas coordenações de pós-graduação, a gente fez um módulo com cinquenta horas, só de legislação para auxiliá-los nas análises das legislações vigentes. Dessa forma, os módulos foram programados para atender às especificidades das diversas áreas do conhecimento.

Joseane: Das várias pós...

Antígona: Várias pós deste centro. Então, ali podiam participar servidores de nível superior e nível médio, porque o nível médio, a maior parte dos assistentes em administração, praticamente todos tinham nível superior, mas eram assistentes no cargo. Então a escolaridade era maior do que a que o cargo exigia, neste sentido, o nível de complexidade podia ser o mesmo que fosse dado para nível superior. Os conteúdos ministrados não eram nada que não acompanhassem porque a pessoa já mexia com aquilo no dia a dia. Ler a legislação, ver qual é a legislação de ensino que tinha uma especificidade... então, a gente fazia isso, entendeu? Então, como que isso ia ser visto em um universo maior da universidade? Era um tipo de curso que não interessava a ninguém que não mexesse com aquilo. Então, outro exemplo, servidores que trabalhavam em laboratório: laboratório de química, laboratório de física, laboratório do rato... então, como que você vai trabalhar um curso geral para quem não mexe com naquilo... então, tem um conteúdo comum de laboratório, de segurança... de uma série de coisas que você tem que ter em um laboratório e outros específicos, a química, por exemplo, pegava quem trabalhava na química e dava o conhecimento do que interessava à química... de manuseio de material mesmo, entendeu? A física fazia do seu modo... Então, isso foi feito porque são áreas específicas dentro da universidade.

Joseane: E a universidade é imensa...

Antígona: Então, já a parte de protocolo não, todos os servidores inscritos podiam participar, então a gente fazia com todo mundo. Todos os inscritos de todos os lugares podiam participar porque você ensinava o quê? Memorando, uma redação rápida, não era ensinar redação. São modelos de documentos oficiais, aí a gente mostrava quais eram os documentos oficiais. Arquivos, como é que se arquiva? Tem toda uma sequência, o pessoal do arquivo vinha para dar aula. A parte de informática, todo mundo mexe com informática. Já tinha uma carga horária de informática e a gente juntava vários módulos. Então, todo mundo que concluía aquilo, que passava por todas aquelas etapas, fechava o módulo e ganhava o seu certificado.

Joseane: Mas é isso que eu queria te perguntar... para você... assim... quando acabaram os centros... todo esse planejamento que vocês fizeram e que foi super bem-sucedido, bem interessante... Quando os centros acabaram, ficou só aqui na reitoria a capacitação e esse *know-how* continua?

Trouxe a questão do momento e da oportunidade e de um coletivo específico que resultou em uma experiência específica também.

Antígona: É... não sei se continuou com essa especificidade, entendeu? Os cursos continuam em módulos, aí eu acho que eles são mais genéricos dentro das pesquisas de necessidades que eles foram fazendo ao longo do tempo... porque esse foi um ponto lá nosso. A gente passou isso para eles, mas eles fazem um mais abrangente. Nenhum outro centro teve essa característica, foi só esse momento nosso que deu um enriquecimento muito grande para a área que abrangia o nosso centro...

Joseane: Mas, de certa forma, não sei se isso continua... se se perdeu de alguma forma...

Antígona: Não, continua, a estrutura de você fazer a capacitação por módulo. Até existe de você fazer outra coisa mais nova, que hoje você pode até fazer *online*, mas a estrutura continua, não pontual como a gente fez.

Joseane: E como é que foi para você, como é que você se sentiu quando acabou?

Antígona: Quando a gente acabou o processo, eu me senti muito, assim, foi muito gratificante porque você viu que aquilo deu certo. Muito trabalho, foi muito trabalhoso, trabalhávamos mais de 12 horas... foi uma coisa louca e, como nós que inventamos, tínhamos que dar conta.

Falou a seguir da gratificação que sente por ter realizado um trabalho em que viu o resultado, o resultado positivo e como modificou a vida das pessoas para melhor.

Joseane: É, vocês que procuraram, né?

Antígona: É, então tivemos que finalizar, mas foi muito bom nesse ponto, porque você viu o resultado. As pessoas ficaram muito felizes porque progrediram... então houve esse retorno. Então me senti gratificada porque foi

um trabalho que deu certo por um momento, e continua, de certa maneira, porque as pessoas continuam no seu processo de atualização e outros se aposentaram, mas se aposentaram um pouco melhor. Você tem esse retorno de gente que gostou, continua a buscar...

Neste trecho da conversa, falou de outra maneira sobre a questão da inclusão na capacitação oferecida pela universidade de servidores excluídos desse processo por falta de estímulo e de confiança neles mesmos, por estarem à margem do processo devido a uma defasagem na aprendizagem formal. Falou da importância da iniciativa de inclusão principalmente do servidor sem escolaridade nenhuma ou quase nenhuma quando abre-se um espaço para ele poder falar de sua experiência na universidade. Disse que isso produz uma troca entre as pessoas retornando para o servidor como aumento de sua autoestima, dando um gás novo para seu próprio fazer, sua atividade e, conseqüentemente, para a própria universidade.

Joseane: Então você está falando que o desafio de estar criando, inovando e produzindo tecnologias nesta área é que te chamava, te convocava? Em relação, por exemplo, ao resultado disso, também era uma coisa que... tipo assim, você ver todo mundo se qualificando, pessoas se qualificando na universidade, isso também te estimulava?... Por que que eu estou te perguntando isso? Porque me chamou atenção o empenho que você, você e o grupo, que vocês tiveram lá no centro. Não foi só montar, que já é um trabalho imenso, mas parece que tinha uma preocupação muito grande com as pessoas, de que elas fossem fazer os cursos, chegar lá, convencer: “Não, você tem que fazer o curso... pá, pá, pá...”

Antígona: É. Tinha, com a integração, você trazer as pessoas. Porque você sabia que aquilo ia fazer bem para eles, bem para a pessoa, porque ele estava excluído porque tinha vergonha, vergonha de não saber...porque não tinha a escolaridade... então ficavam inibidos no falar...

Joseane: Até de falar...

Antígona: No falar. Então você via que quando você trabalhava sem conteúdo formal, mas principalmente a experiência dela de vida... vinha...

Joseane: Como é que era?

Antígona: Era outra coisa.

Joseane: Conseguiam falar, né?

Antígona: Você tem isso na experiência de vida, não precisava, você trabalhar relações interpessoais, você trabalhava mesmo relações humanas, não precisa de conteúdo escrito, você pode trabalhar a experiência dela, família, a integração dela com o grupo, vários conteúdos. Então você via que a pessoa queria participar, mas ela ficava restrita a não ter a qualificação para..., vergonha de estar junto. Então, quando a gente sabia dessas coisas, porque a pessoa deixava escapar: “Ah, eu parei de estudar há tanto tempo, eu não vou não, vou ficar com

vergonha”, a gente acabava... como a gente ia nos setores, estávamos lá, já conhecia aquela pessoa ou então o próprio setor dava esse *feedback*: “Não, ele não vai não, ele tem vergonha”. Então a gente já sabia onde ia mexer.

Joseane: Por onde ir. (risos)

Antígona: Entendeu? A gente sempre ia na brincadeira: “Não, olha só, a gente vai fazer isso no horário tal”, “Ah! mas eu moro longe”, “A gente vai fazer no outro...”, a gente procurava de toda maneira um recurso para que pudesse chamá-lo, “então vai lá só olhar, se você gostar, a gente põe seu nome na ficha, vai lá olhar primeiro”...

Joseane: Ah, que legal! Então foi todo um trabalho de convencimento também!

Antígona: “...Então, se você achar que é legal, aí a gente inclui você como aluno” e o pessoal gostava, entendeu? E ia todo dia, nunca faltava.

Joseane: E teve alguma situação que você tenha visto... não só de relações humanas... que você falou... mas teve alguma situação que você tenha visto de alguém que trabalhava, sei lá, com ratinhos no laboratório, por exemplo, que trouxe um conhecimento que não era necessariamente técnico, teórico, mas sim da uma experiência que... naquela experiência... ele desenvolveu?

Antígona: Porque na verdade ali você... praticamente... o que acontecia na universidade? Você quando chegava na universidade, você não tinha nenhum curso para nada, até a gente passou a ter, passou a fazer em uma certa época porque você... o conhecimento da universidade, a universidade é isso..., aí você é contratado ou então você sai de um lugar, é movimentado para outro setor, “ah está faltando servidor”, “você quer fulano?”, “não tem ninguém que possa me ajudar?”, aí bota lá no serviço de movimentação, bota alguém lá, acha que a pessoa não se adaptou naquele lugar, aí... “Oh, tem fulano, você quer cicrano?”, ou então no próprio local, “fulano não está dando certo lá, deixa ele trabalhando aqui comigo”. Então a pessoa é formada na prática, não tem conhecimento nenhum, às vezes nem escolaridade para aquilo...

Joseane: Mas no fazer ela vai aprendendo...

Antígona: No fazer ela vai aprender, então, o que é você dar comida ao rato? Tem certos cuidados para o bicho, no manuseio... doença disso e daquilo. Às vezes, nem usa certos... a gente até sabe que teria que estar usando determinadas coisas e não usa, mas aprendeu na prática. E nem o cargo dele era para aquilo, às vezes. Porque às vezes você tinha um porteiro que fazia café, mas não eram nem... porque ele estava adaptado naquilo. Porque a gente teve um monte de ‘auxiliar operacional de serviços diversos’ numa determinada época...existia este cargo entendeu?

Joseane: Porque antigamente a gente tinha AOSD (auxiliar operacional de serviços diversos), né? Hoje eu não sei se ainda tem.

Antígona: Então muita gente veio de outros órgãos com esse cargo e não foi enquadrado, depois foram se aposentando...e esses cargos foram sendo extintos, entendeu? Então, na verdade, havia um perfil muito grande, muita gente até de nível superior em cargos administrativos.

Joseane: Cargos com exigência de menor escolaridade.

Antígona: “Porque mudar de... deixa aqui”, então essas pessoas que a gente procurava porque ele poderia progredir com a carga horária mínima, subia com 90 hs de capacitação, mas ele estava fazendo aquilo ali..., o bombeiro, ele era porteiro e ele... vamos dizer, toda atividade que ele fazia ...Ele chegava lá às chegar lá 5 horas da manhã e ligava a bomba, via se tinha água, se não tinha água, se estava queimado, isso, aquilo, chave, porta... ele nunca aprendeu nada daquilo, ele foi jogado ali como alguns também, não teve um treinamento introdutório, não existia! Hoje eu até acho que tem, tem esse acolhimento. Hoje tem. A gente até chegou a fazer muitos anos, quando eu era do setor **W**, treinamento introdutório. Você passa as pessoas pelas áreas, conhece a universidade, a estrutura, vê a parte legal de direitos e deveres. Tudo bem. Agora muitos não, já estão li há muito tempo.... Outros, não estão adaptados ali? “Bota lá e chama outro”. Tem um monte de gente auxiliar de nutrição que ainda tem cargo por aí...

Joseane: Ainda tem?

Antígona falou aqui de uma atividade que foi necessária fazer na época da estruturação desses cursos no centro em que trabalhava em virtude da realidade específica de alguns cargos lotados na área deste centro: uma pesquisa a respeito de cargos que estavam em vias de extinção, mas que ainda existiam de fato na universidade. Estavam soltos. Cargos que só seriam extintos quando aquele servidor se aposentasse. Essa pesquisa seria para ver qual a carga horária necessária para a progressão desses servidores em um curso de capacitação, objetivando não ficar ninguém de fora. Além desses casos, tinha também uma outra especificidade, que era preciso dar conta nos cursos, que eram servidores com escolaridade zero, analfabetos.

Antígona: Porque não tem mais, quando aposentar é extinto, mas ainda tem auxiliar fora do lugar. Então o que o cargo exige? A gente ainda tinha que pesquisar essa especificidade, com quantas horas ele progredia? Tem que fazer parte de que grupo? Entendeu? A gente ainda teve esse trabalho para ver quem eram as pessoas...

Joseane: Para não deixar essas pessoas de fora, né?

Antígona: Para ninguém ficar de fora. Aí muitos tinham escolaridade zero, mas tinham que estar em um grupo que... o que a gente fazia... entendeu? Tinha que...

Joseane: Tiveram que criar, né?

Antígona: A gente tinha que botar informática porque a maioria gostou, entendeu? Relações humanas, em uma parte específica de onde ele estava.

Joseane: E também aquilo que você falou, conversar com os professores que iam dar as aulas para eles, para que eles soubessem as especificidades daqueles servidores, né? Como é que iam lidar...

Antígona: Exatamente. Teve uma vez que realmente... olha eu estava até na sala nessa vez... Porque o que acontecia? A gente sempre teve a figura do coordenador nos nossos cursos. O coordenador do curso é aquele... desde... que leva a frequência, que vê o que está fazendo, o material, roda o material... Ah! Está precisando de uma xerox, então você leva tudo. E a gente estava na sala fazendo... passando frequência, vendo isso e aquilo e era uma situação que presenciei que o servidor tinha que ir ao quadro [de giz] e a professora falou: “Não! Diz algum... não sei o que... vamos botar aqui no quadro”. A professora com aquelas coisas, né? “Fulana, você não quer escrever aqui?” Aí, olha, eu fiquei roxa porque eu sabia que aquela servidora que a professora chamou tinha essa dificuldade, aí eu tive que entrar na história...

Joseane: Nossa, que situação! Ainda bem que você sabia!

Antígona: Eu tive que entrar na história. A partir daí a gente teve esse cuidado, entendeu? De não... porque ela ficou tão passada, ela ficou tão nervosa, aí eu falei: “não, não sei o que...”, sei que eu dei uma disfarçada e depois conversei com a professora para que não escolhesse ninguém para falar, nem para escrever nada... nem para lugar nenhum...

Joseane: Deixasse mais livre, né? Talvez...

Antígona: Porque às vezes tinha trabalho, vamos fazer um negócio em grupo: “Fulano, você quer falar? O que vocês concluíram?” Mortal, né? Ninguém quer falar coisa nenhuma. Logo, você falar para um grupo, por mais que você conheça, porque eram pessoas do seu relacionamento, porque muitos eram gente do trabalho, mas é um momento de... e você está se expondo ali falando uma coisa que você pensa que... tá dominando, mas que você tem medo de estar falando uma coisa errada, indevida. Então, a partir desse momento, a gente teve mais cuidado ainda para não expor ninguém, porque até sentar em uma carteira é difícil para alguém que... até segurar em um lápis...até precisamos fazer um trabalho de preparação.

Joseane: O corpo não estava preparado...

Antígona: Na época que a gente alfabetizou... nós tínhamos no início do trabalho aqui na capacitação, a gente teve um trabalho de alfabetização. Então nós tínhamos uma professora, **EF**, até tinha sido minha professora na faculdade, ela era uma pessoa muito boa nessa parte, a gente trabalhou muito a parte de movimento, então eles adoraram fazer esculturas, a gente trabalhava com argila para desenvolver a coordenação motora fina que eles não tinham, eles não tinham!

Joseane: Ah!

Antígona: A maioria não tinha nem como segurar um lápis.

Joseane: Coordenação fina, né?

Antígona: Não sei se você lembra de **GH**, uma morena, uma mulata maravilhosa, ela servia cafezinho pra gente...

Joseane: Aqui?

Antígona: Aqui. Então, aí, ela era maravilhosa, sabe? Muito educada, não sabia ler. Ela tinha vontade de saber ler, então a gente fez o processo com ela, eu lembro que **EF** fazia toda essa parte de argila, de trabalhos manuais, muito interessante...

Joseane: O grupo, assim...

Antígona: E a gente fez uma exposição desses trabalhos deles...

Joseane: Que interessante!

Antígona: Foi muito...olha!

Joseane: Porque deve dar uma satisfação, né?

Antígona: E a maravilha da pessoa que não sabia nada, zero, ela era AOSD, na época a universidade teve um enquadramento e absorveu todo o pessoal da limpeza, inclusive ela.

Joseane: Foi para o nível auxiliar, né?

Antígona: Foi. É.

Joseane: Administrativo.

Antígona: Então o que aconteceu? Ela não tinha escolaridade. Zero. Não sabia nem escrever...

Joseane: Foi aquele enquadramento de 87?

Antígona: É. Não sabia escrever nada, não sabia nada e foi para o cargo. Aí a gente teve esse trabalho, ela começou a ler, começou a escrever, aí aprendeu a ler.

Joseane: Nossa, que lindo!

Antígona: Então foi um processo muito interessante. Nós conseguimos com um grupo grande de analfabetos nessa... ainda era da divisão. Então foi um trabalho muito interessante, muita gente que não sabia nada mesmo... foi, assim, uma conquista, né?

Joseane: Nossa, imagina! Você aprender a ler!

Antígona: E eu me lembro muito dela, muito elegante, ela tinha sempre uma preocupação de... muito bem vestidinha, sabe? Muito educada...

Joseane: Aham...

Antígona : E ela sempre falava: “Ah, Antígona, agora eu já sei fazer isso, já sei fazer aquilo, sei fazer meu nome. Toda orgulhosa... saber ler... porque ia entregar a alguém algum expediente e pedia para a pessoa ler para ela e aí ela passou a ser contínua. Então, como que uma contínua ia entregar o expediente sem saber ler?

Joseane: Para saber para quem que...

Antígona: Para quem ia deixar o expediente. Às vezes, a pessoa fazia um garrancho [quem recebia o processo] que nem a gente entendia, aí depois ela começou a ler, começou a se esforçar e sabia... e aí a vitória da pessoa, chegar no setor a pessoa questionar não... é aqui o setor tal... então esse momento foi muito bom para ela...

Joseane: Claro, de autonomia!

Antígona: E isso aconteceu em outras áreas, não com alfabetização porque nós tínhamos lá também gente que não sabia ler, como a V, que trabalhava em um dos centros da universidade, e tinha um programa desse de escolarização.

Joseane: Tinha em outras áreas, o que... uma...?

Antígona: Um supletivo. A gente tinha um supletivo de... vinha um grupo de... Nós, nessa época mesmo que eu era daqui da divisão, nós conseguimos trazer um grupo do CES, centro de estudos... do CES, supletivo mesmo, para dentro da universidade. Eles funcionavam aqui com os módulos... aqueles módulos.

Joseane: É, hoje se chama EJA³⁹.

Antígona: É, EJA.

Joseane: Jovens e adultos.

Antígona: Então, vinha uma professora uma vez semana, nós tínhamos tirado xerox de todos os módulos, de todas as disciplinas. Então, até pouco tempo, elas tinham uma salinha aqui na capacitação e as pessoas iam eliminando os módulos e depois tinham o certificado. Como a gente tinha um grupo grande...

Joseane: Ah! Acho que eu me lembro disto. Eu atendi em uma determinada época uma menina que fazia estes módulos aqui na reitoria.

Antígona: Então muitos conseguiram assim, pelo supletivo. Mas, como a gente tinha um grupo grande, a gente conseguiu que a universidade sediasse esse grupo e as pessoas vinham aqui e faziam. Então essa área é uma área muito grande, tem muitas frentes de trabalho, então é uma área que...

Joseane: É, tem muita coisa para fazer, né?

Antígona: ...te dá um crescimento e uma satisfação muito grande. Você trabalhar com pessoas, com conhecimento, com enriquecimento delas, oportunidade de horizontes... abrir horizontes, a pessoa não ter nada e conseguir escrever o nome, conhecer uma letra, entendeu? Para ela é uma conquista...

Joseane: Abre novos universos, não é?

Antígona: Então a gente trabalhou nisso, uma vida inteira nisso, muitos anos de instituição nisso.

³⁹ Educação de Jovens e Adultos.

4.2.1. Dialógica

Sennett (2012, p. 26) diz que ‘dialógica’ é a “expressão técnica [que] designa a atenção e a receptividade aos outros”. Nessa atenção e receptividade, está incluído outro conjunto de habilidades, como estar atento ao outro, ao que ele fala, aos seus gestos, silêncios. Nesse movimento, também haveria uma espécie de ‘contenção’ de nosso desejo de imediatamente dar uma explicação ao que está se passando, não lançando mão de forma imediata, reativamente, de nosso ‘arquivo pessoal’ de experiências. A autocontenção, para o autor, não seria o mesmo que uma autorrepressão, mas, sim, uma arte a se desenvolver, a se aprender, porque, para acessar os ‘outros’, seria preciso desenvolver esse movimento de voltar-se para fora de si mesmo e isso, mais que uma atividade, seria uma arte que é contrária ao movimento autorreferencial. É nesse sentido que o autor argumenta ser a cooperação dialógica algo que faz diferença para aquele que coopera, porque ele incorpora e desenvolve ferramentas para a vida social de um modo geral.

Esse processo, então, resultaria em uma experiência enriquecedora, mais cooperativa, mais dialógica. Constituiria um patrimônio para uma arte de viver, uma estética da existência (FOUCAULT, 2010), poderíamos dizer. Um exemplo que Sennett (2012) traz para falar concretamente do desenvolvimento da habilidade da cooperação refere-se aos ensaios realizados pelo músico, que são imprescindíveis para o seu desenvolvimento profissional. São os ensaios que instrumentalizam o músico para tocar junto com outros músicos ou mesmo para tocar sozinho. Ele diz: “Os ensaios são a base da atividade musical; ensaiando música, a capacidade de ouvir adquire importância vital, e, ao ouvir bem, o músico se torna uma pessoa mais cooperativa” (SENNETT, 2012, p. 26).

Assim, ouvir bem, para Sennett, corresponde a atentar para o que está acontecendo em volta de si com a mínima interferência do ego, e isso não é simples. É uma arte a ser aprendida que se mostra contrária a uma supremacia do ego e, no caso do músico, o ensaio surge como a atividade que desenvolveria essa arte. Como resultado, ele diz: “acredita-se às vezes que [...] caminha na direção do extremo oposto, com uma verdadeira fusão do músico, que submerge o próprio ego em um conjunto maior” (SENNETT, 2012, p. 26-27), a orquestra ou o conjunto de músicos que tocam juntos. Mas essa fusão não implica uma homogeneidade na música feita em conjunto, ao

contrário, “a força e o temperamento da música [...] manifestam-se através de pequenos dramas de deferência e afirmação. [...] Entretecer essas diferenças [junto a outros músicos] é como manter uma conversa rica” (SENNETT, 2012, p. 27).

Nesse caminho, a relação com a partitura impressa tem a mesma lógica. O autor diz que é preciso ‘ouvir’ o que está impresso, mais do que ler, e que essa experiência só pode se desenvolver bem e acontecer nos ensaios. As partituras impressas de uma música clássica, por exemplo, a princípio pareceriam que governam a conversa musical dos músicos, mas, na verdade, elas sozinhas “não bastam para nos dizer como a música de fato vai soar” (SENNETT, 2012, p. 27). A partitura sozinha não diz como tocar. É preciso resolver uma questão que se coloca para os músicos: como captar a intenção do compositor? Ou seja, a expressividade de uma partitura está para além de um entendimento do que está escrito; ela precisa ser construída pelos músicos que vão tocar juntos, no próprio ato do ensaio. Juntos vão trabalhando a partitura, cada músico interpreta-a, mas a singularidade é daquela situação, daquela interação entre eles e entre eles e a partitura. Nela, há a emissão de sinais que são captados entre os instrumentistas, que só nos ensaios aprendem a interpretá-los uns com os outros. Sennett (2012, p. 27) diz: “vindo o meu som a se unir com o deles para em seguida divergir”. Assim, a partitura antes deve ser ‘ouvida’ do que ‘lida’ em razão “da defasagem entre a partitura e o som”⁴⁰ (SENNETT, 2012, p. 27). Portanto, é por meio dos ensaios, na construção dessa interação entre os instrumentistas e a obra a executar – a partitura –, que se constrói a interpretação e a execução em conjunto, afinando as várias interpretações dos diversos instrumentistas que tocam juntos. Se a partitura escrita fosse o suficiente para a execução de uma obra, não haveria necessidade de ensaio. Bastaria a sua leitura no dia da execução.

Com esse exemplo concreto, Sennett (2012, p. 28) traz o que ele pensa sobre a cooperação exigente, a cooperação dialógica para se trabalhar bem junto.

No fazer musical, existe uma distinção básica entre prática e ensaio: a prática é uma experiência solitária, e o ensaio, uma experiência coletiva. Comum a ambos é o procedimento de percorrer inicialmente toda a partitura para em seguida focalizar trechos particularmente difíceis. As duas formas de trabalho na música diferem, primeiro, porque o ensaio integra os hábitos musicais à consciência comum. Praticando sozinho, o músico percorre reiteradas vezes a sua parte para que as passagens se tornem procedimentos perfeitamente

⁴⁰ Instrução citada por Sennett (2012) que Pierre Monteux, professor de regência, dava a seus alunos.

absorvidos. [...] [e, nesse caso,] o risco está em perder de vista de que maneira essas passagens absorvidas soam para os outros. No ensaio, um músico pode permitir a outro ter consciência disso.

Duas questões se impõem à nossa pesquisa a partir dessas pontuações do autor: 1) em que situações de trabalho o servidor se percebe produzindo conhecimento a partir de uma experiência coletiva?; 2) para se trabalhar junto e fazer um trabalho de qualidade, a disposição em ‘ensaiar’ com o outro seria um movimento importante para a tessitura desse fazer junto? Ou, de outro modo, saber em que o outro compõe comigo ou, ao contrário, em que nos afastamos, para em outro momento compor de outro modo? Esses ensaios então seriam, nos parece, um exercício cotidiano na construção desse tipo de cooperação. A questão de ‘ensaiar’ juntos não objetivaria chegar a um consenso sobre a melhor maneira de tocar/interpretar juntos determinada partitura; ao contrário, abrir-se ao outro e perceber como ele o percebe, ou seja, como reage à interpretação da partitura do outro, produz deslocamentos em sua própria interpretação. Assim, por meio do ouvido do outro, se apura cada vez mais a percepção também de como a nota emitida chega ao outro. A interação entre os músicos nos ensaios gera, em cada um, uma valoração diferente das notas praticadas por cada um em sua forma prática solitária. Esse tipo de interação é dialógica. “Tal como em uma boa discussão: sua riqueza se entretece de discordâncias que, no entanto, não impedem as pessoas de continuar falando” (SENNETT, 2012, p. 28). Dessa forma, para se tocar junto, é necessária uma construção coletiva que se faz a partir de um empirismo. Podemos transpor esse exemplo para outras relações coletivas de trabalho.

Os músicos com boa experiência de ensaios trabalham de maneira prática, investigando problemas concretos [...]. [As] opiniões só haverão de influenciar os outros se contribuírem para modelar um momento específico de sonoridade coletiva. Esse empirismo será talvez o aspecto de maior ressonância no que diz respeito à cooperação artística em um ensaio: a cooperação é construída a partir do zero. Os instrumentistas precisam encontrar e desenvolver questões específicas e relevantes (SENNETT, 2012, p. 28-29).

Podemos dizer aqui também que, em nossa pesquisa, o objetivo ao conversar com o servidor sobre seu trabalho na universidade é estabelecer uma relação dialógica com ele, em que a discussão possa produzir reverberações em como ele percebe o seu fazer, produzindo deslocamentos tanto no processo de nossa fala e interpretação (da pesquisadora) quanto do próprio servidor.

4.3. A importância dos rituais para a cooperação

4.3.1. O ritual de cooperação expressiva

Nos ensaios em conjunto, diz Sennett, os músicos compartilham as anotações feitas em seus ensaios individuais. Essas anotações mostram o desenvolvimento de hábitos expressivos de trechos decisivos da partitura que precisarão ser trabalhados em conjunto nos ensaios. São modulações que mostram para os outros músicos as dinâmicas de cada um sobre a partitura que será executada em conjunto. Isso faz com que haja negociação sobre a conveniência ou não de adotá-las naquela execução, além de se fazerem conhecer entre eles como músicos, por meio desse compartilhamento. É um modo de mostrarem como cada um modela a dinâmica da partitura em trechos específicos. Esse movimento nos ensaios produz uma espécie de conhecimento intuitivo de uns sobre os outros, o que vai facilitando o calibramento do ‘tocar em conjunto’. O autor diz que essas trocas de compartilhamento das indicações assinaladas nas partituras dos músicos a partir de seus ensaios solitários são componentes de uma espécie de ritual que viabiliza o funcionamento da cooperação expressiva. “Quando os músicos querem explicar algo, tendem antes a mostrar do que dizer, ou seja, tocam determinado trecho para os outros, deixando que interpretem o que estão querendo dizer” (SENNETT, 2012, p. 31).

A cooperação expressiva, portanto, diz respeito a um tipo de linguagem, de comunicação, que mostra o que se quer comunicar, mais do que se explicitam em palavras, que nesse exemplo é o tocar. Em outras situações, podem-se usar gestos, olhares, expressões faciais etc., como veremos mais adiante a respeito da corporificação.

4.3.2. O ritual como ferramenta de enfraquecimento autorreferencial e a visibilidade de saberes

Um tipo de ritual que acontecia em guildas medievais encerrando as atividades do dia de trabalho de cada ofício objetivava construir a cooperação para fortalecer o trabalho em comum e moderar a competição. Eram ritos que buscavam lidar com as diferenças de capacitação entre os artesãos. “Os ritos observados no fim de cada dia destacavam uma contribuição especial feita por cada pessoa para a comunidade, pelo bem comum”

(SENNETT, 2012, p. 105). Mas, ao mesmo tempo, eles davam visibilidade tanto às produções realizadas no dia a dia do trabalho como também aos saberes produzidos em atividade, coletivizando-os. Esses rituais, além de fortalecerem a cooperação, contribuíam também “para a produtividade e a qualidade do que neles era produzido” (SENNETT, 2012, p. 105).

A oficina é uma das mais antigas instituições da sociedade humana. Seus vestígios documentais remontam há 6 mil anos na Mesopotâmia e, para Sennett, sua antiguidade se relaciona à organização humana em torno de um trabalho em comum que se fixou em um determinado lugar com o nome de oficina. Assim, tem a ver com a transição de um modo de vida nômade para a fixação em territórios.

Para o autor, os rituais implicam um enfraquecimento autorreferencial porque, no momento de sua execução, a atenção direciona-se para a obra a realizar, está voltada para executá-la da melhor forma possível. Mas, ao mesmo tempo, o ritual não é uma força estática; ao contrário, sua força é dinâmica, porque produz um modo de fazer a partir da repetição para fazer cada vez melhor.

De certo modo, podemos articular a prática de um ritual à prática de saberes constituídos, aprendidos. Esses saberes são fundamentais em nossa vida no trabalho, por exemplo. O patrimônio de “saberes desinvestidos”, como Schwartz⁴¹ os chama, é fundamental porque não precisamos inventar a ‘roda’ todos os dias. Esses saberes e normas formalizados têm sua importância, mas, ao mesmo tempo, não requerem serem sacralizados, ao contrário, demandam sempre desenvolvimento porque, para dar-se conta das convocações das situações concretas do dia a dia, é necessária renormatização. Nesse sentido, por mais paradoxal que pareça, o ritual tem a função de oferecer um território para determinada prática se desenvolver, ou seja, ao fazer o mesmo adquirindo um ritmo para poder fazer diferente, adquire-se segurança no fazer para poder ousar, ampliando possibilidades desse fazer.

Os rituais tornam-se vivos quando produzem novos significados no presente. “Um ritual vivo também envolve o valor de gestos e palavras no presente, por motivos diferentes dos que lhe deram origem no passado [...] [; muitas vezes, dá-se um novo sentido a um

⁴¹ Schwartz também desenvolve esse pensamento em um texto em que faz um “elogio às normas”. Cf. Schwartz, 2011a.

ritual para] lidar com um problema imediato ou com uma ausência” (SENNETT, 2012, p. 113) que precisa ser preenchida. Nesse sentido, pode-se ver o ritual como uma ferramenta utilizada para resolver determinada questão problemática que se apresenta em uma comunidade ou em uma organização, por exemplo.

Sennett diz que há “três blocos modulares” em um ritual, que vão ajudar no equilíbrio entre cooperação e competição em uma comunidade, seja ela qual for. Esses blocos são maneiras que os rituais podem ser construídos como práticas autônomas.

Primeiro bloco – Os rituais dependem da repetição que, em um primeiro estágio, vai produzir um hábito. Mas esses hábitos podem tanto produzir o desenvolvimento de novas possibilidades como tomar outro rumo que não seja o do entorpecimento dos sentidos (SENNETT, 2012) – embora isso não se descarte. O desenvolvimento de um hábito diz respeito à construção de uma ligação cada vez maior com o que se tem a fazer, impregnando-se dele, e isso aprimora os sentidos, abrindo-os para outras possibilidades, para além dos hábitos adquiridos. Isso parece ter algo de paradoxal: a repetição como prática intensiva voltada para as minúcias, as heterogeneidades presentes em cada fazer, de tudo que a envolve abrindo de modo intensivo a possibilidade de sua transformação em outra.

Sennett (2012) chama a atenção para o fato de que os rituais tornam-se insípidos quando não avançam do primeiro estágio de aprendizado, que é o estágio do hábito. Quando o hábito se cristaliza, seu sentido então se perde no tempo. Ficando automatizado, ele não se renova. Podemos, por exemplo, verificar isso quando, ao pararmos para analisar determinado hábito que se consolidou em nossa rotina de vida, em nossos rituais cotidianos, não encontramos mais nenhum sentido atual para sua continuidade. Essa parada para reavaliação pode vir a produzir mudanças. Em rituais coletivos no trabalho, por exemplo, quando sua análise é feita coletivamente, em debate dialógico, pode-se ampliar e devolver o seu frescor produzindo outros sentidos, renovando-os. A partir do debate dialógico, se acrescentarão outras contribuições a ele, produzindo-se, então, um deslocamento do estágio de hábito para “passarem por todos os ritmos da prática” (SENNETT, 2012, p. 115), desenvolvendo-os ou, ao contrário, descartando-os quando se avalia como não sendo mais necessários ou mesmo que possam estar até atrapalhando a resolução de determinada questão atual naquele coletivo de trabalho. Poderíamos dizer, assim, que o ritual pode vir a tornar-se uma estratégia importante de

construção da cooperação em um grupo, desde que ele não se cristalice em um hábito, mas mantenha abertura às trocas dialógicas.

Segundo bloco – Diz respeito à transformação de “objetos, movimentos corporais ou palavras inexpressivas em símbolos” (SENNETT, 2012, p. 115). Os símbolos nos rituais transmitem uma mensagem direta do que fazer. Eles têm significados precisos dentro de uma cultura, de uma época ou em grupos específicos de pessoas que trabalham juntas. Há uma condensação em determinado símbolo para determinado grupo que transmite uma densidade que comunica algo de modo imediato.

Terceiro bloco – Refere-se ao componente dramático do ritual, à sua força expressiva. Esse elemento expressivo está ligado à força do sentido dado ao que se tem a fazer. É ela que faz com que o caráter intimista e pessoal não seja preponderante. É essa força do ritual que está presente no foco ‘nas notas musicais’, no caso de um concerto de músicos profissionais; ou no ‘conteúdo de suas falas’, no caso de uma apresentação de teatro de atores profissionais. É uma espécie de cerimônia em que há sempre um elemento expressivo, um estímulo emocional que ajuda a voltar-se para fora de si. Essa expressão dramática é o contrário de uma reação intimista. Para Sennett, então, a força expressiva de um acontecimento está justamente no fato de ele jogar o sujeito para fora de si mesmo, ligando-o de forma intensiva ao que ele tem a fazer. Já os sentimentos íntimos, para o autor, contrariamente desviam-nos do contato com o aqui e o agora, desviam-nos do contato com a situação expressiva do que está acontecendo e, conseqüentemente, perturbam a realização do ritual, seja ele um ritual cênico, seja ele um concerto musical ou de qualquer outro tipo.

Os rituais são, na perspectiva de Sennett (2012), ferramenta para lidar com situações com grande força expressiva, em que, ao mesmo tempo, é preciso grande envolvimento, mas em uma medida em que não sejamos tomados por ele. O ritual para o autor, então, produz um modo de não nos perdermos no labirinto do intimismo porque, ao executar o ritual, nos mantemos fora de nós mesmos, em um limiar entre a força dramática da ocasião e o que se tem a fazer. Experimenta-se a força dramática e expressiva desse encontro. “A força da ocasião depende daquilo que estamos executando” (SENNETT, 2012, p. 117). Diz o autor:

Algo desse mesmo voltar-se para fora ocorre nas cerimônias, cuja força expressiva está no polo oposto de uma pessoa perdida no labirinto dos seus sentimentos íntimos. Este é um dos motivos pelos

quais, ao executarem um ritual, as pessoas se preocupam tanto com sua correção; [...] o que quer que sintamos, a força da ocasião depende daquilo que estamos executando; [...] Existe uma sutileza sociológica na atenção conferida ao conteúdo, e não a si mesmo. [...] Os participantes entram em um terreno mais amplo, compartilhado, expressivo (SENNETT, 2012, p. 116-117).

Outro exemplo que o autor traz são os rituais de pausa, como, por exemplo, a pausa para o cafezinho no trabalho, e diz que, no mundo do trabalho, os rituais são geralmente “pequenos acontecimentos”. Para Sennett, o ritual não é uma fuga da realidade; durante a “atuação”, há uma experimentação intensa, uma experiência que é muito real. Segundo o autor, essas três características dos rituais produzem um equilíbrio entre a cooperação e a competição em um grupo que trabalha junto.

A palavra ritual, à primeira vista, nos remete a práticas imutáveis, inflexíveis. Mas esses adjetivos se tornam inadequados quando estudamos o sentido que Sennett (2012) lhe dá. O autor argumenta que os rituais são criados pelas pessoas e elas os revisam o tempo todo para poder, até certo ponto, mantê-los vivos. Se assim não agissem, eles não se sustentariam por muito tempo porque as situações, as relações da vida, são mutantes, a diferença sempre as habita. Sennett diz que os rituais servem para que, em uma comunidade, seja ela qual for, funcione sob uma lógica comum e não uma lógica individual, do eu voltado para si mesmo. O ritual, então, é uma ferramenta para tornar possível o convívio coletivo, e ele durará enquanto as condições sociais que o criaram persistirem.

4.4. O comportamento social dialógico e o corpo: desenvolvimento das habilidades corporificadas

O comportamento social dialógico se dá a partir do corpo. Existem várias formas de corporificação relacionadas ao comportamento social. A partir do estudo do trabalho do artesão habilidoso (SENNETT, 2009), Sennett (2012) desenvolve o que são as habilidades corporificadas e problematiza as formas de trabalho emergentes no novo capitalismo. A filosofia do artesão antigo convive ainda hoje com o modo como o trabalhador contemporâneo lida com a atividade de trabalho, quando sua relação com seu fazer se move na direção de querer fazer um ‘bom trabalho’ ou um ‘trabalho bem

feito’⁴² e fazê-lo. O autor diz que, com o desenvolvimento dessas habilidades na relação do trabalhador com seu fazer, produzem-se aptidões que ele leva para a vida social, especialmente o comportamento social dialógico. E acrescenta que esse processo se dá a partir do corpo, o que ele chama de corporificações. Sennett pontua que as ciências sociais chamam de ‘corporificação’ essa ligação entre o físico e o social. Mas ressalta que, para desenvolvermos, como pesquisadores, nossa percepção sobre a relação entre o fazer e/ou consertar coisas e o desenvolvimento ou o aguçamento das percepções nas relações sociais tanto no trabalho quanto em outras situações, é preciso que prestemos atenção ‘ao trabalho concreto dos trabalhadores’. Assim como Schwartz e outros autores da ergonomia da atividade, que vimos no Capítulo 1 desta tese, no que concerne a conhecer o que se passa na atividade propriamente dita dos trabalhadores.

O desenvolvimento dos trabalhadores para essas relações sociais em consequência da corporificação de certas habilidades não se refere à “melhoria” no relacionamento interpessoal entre as pessoas. O sentido dessa relação entre o corpo físico e o social é que, ao voltar-se para o que se tem a fazer, presta-se mais atenção ao que está fora de si mesmo e, nesse movimento, nesse exercício, o corpo se transforma a partir do fazer. O autor investiga, então, “a maneira como o trabalho efetivamente funciona” (SENNETT, 2012, p. 242), como ele instiga o corpo a voltar-se para fora de si e como isso reverbera nas relações sociais, principalmente no que diz respeito à cooperação entre as pessoas. Ele aponta três tipos de corporificações, que seriam ligações físico-sociais concretas. Essas corporificações serão chamadas por Sennett (2012, p. 257) de “habilidades corporificadas”, que se constroem a partir da experiência e das práticas.

O primeiro tipo de corporificação – É “a maneira como os *ritmos do trabalho* físico se corporificam em um ritual” (SENNETT, 2012, p. 241, grifos nossos). O ritmo e o ritual no trabalho estão sempre em processo de desenvolvimento. No que diz respeito a modos de fazer, falamos em experimentação, porque a cada experimentação há uso de si por si e o uso de si pelos outros⁴³ (neste último, podemos falar não só de regras e normas prescritas, mas também de modos consolidados de manejar objetos ou realizar alguma tarefa). Um exemplo desse processo é o uso do bisturi do cirurgião, que remonta

⁴² O sentido da expressão ‘bem feito’ diz respeito ao modo como se lida com o fazer na filosofia do artífice. Cf. Sennett, 2009.

⁴³ Aqui usamos um conceito de Yves Schwartz, que nos pareceu apropriado e em sinergia com o sentido que Sennett (2012) usou em seu texto para o processo de experimentação. Cf. Schwartz, 2004; Schwartz e Durive, 2010c.

ao início do século XVI (SENNETT, 2012). De lá para cá, praticamente tudo mudou, desde sua forma física até o próprio modo de uso, que também sofreu muitas transformações. A única coisa que se manteve foi sua composição, metálica. O autor diz que foi a experimentação e o uso que produziram as transformações no objeto e que isso, ao mesmo tempo, abriu possibilidades para novas formas de utilização, ou seja, foi por meio do uso que tanto sua forma física como o jeito de usar se transformaram, desenvolvendo também, conseqüentemente, a própria atividade do cirurgião. Podemos dizer, então, que o uso desse artefato surgido no século XVI não estava dado desde o início; ao contrário, ele está em processo de construção, no tempo, assim como as habilidades humanas que foram também se construindo e se transformando nessa relação.

O desenvolvimento do que Sennett (2012) chama de aptidões humanas passa pelo estabelecimento de um ritmo no fazer, e esse ritmo, segundo o autor, percorre três estágios. Podemos dizer que seriam faixas de experimentação. O primeiro “envolve a *impregnação de um hábito*” (SENNETT, 2012, p. 242, grifos nossos) que diz respeito à repetição, mas uma repetição que não é do mesmo porque abre um novo olhar sobre o fazer, o que vai produzindo novos modos de fazer. Essa repetição dará a fluência, a autoconfiança e a firmeza no fazer. O segundo estágio corresponde ‘ao questionamento dos hábitos adquiridos’ a partir da abertura de percepção para a diferença surgida na experiência do próprio fazer, o que produz a ‘não repetição’ do mesmo porque, no concreto do fazer, percebe-se a necessidade de ajustes e, assim, “a habilidade se expande pelo questionamento” (SENNETT, 2012, p. 243) e pela abertura de percepção. Isso não acontece só no nível racional, está presente no corpo também, o que se impregnou no corpo como saber. Assim, ao expandir a habilidade a partir da experimentação, atentando-se para as minúcias e necessidades concretas das novas situações ou mesmo vislumbrando a partir da aquisição desse hábito, outras maneiras ou outras situações para uso dessas novas formas de fazer, novas repetições, precisarão ser feitas, se transformando em novos hábitos e novos ritmos, recuperando novamente a fluência e a confiança e, daí, novas possibilidades irão surgindo em um ciclo que não para.

Chegamos, então, ao terceiro estágio, que é a ‘aquisição de um ritmo’. Esses três estágios não são estáticos, um está imbricado no outro. Sua separação não é precisa. Sennett (2012, p. 243) resume, então, o processo de surgimento de um ritmo: “hábito

impregnado, questionamento do hábito, reimpregnação de um hábito mais a propósito”. Um aspecto importante dessa reimpregnação ou dessa nova habilidade desenvolvida é o fato de que ela vai enriquecer a habilidade, desenvolvê-la e não substituir a anterior. O autor exemplifica falando das habilidades desenvolvidas pelo cirurgião que, dependendo da situação ou da região do corpo, precisará usar uma preensão leve ou rígida com o bisturi; as duas serão necessárias e mais tantas outras variantes que ele desenvolverá ao longo de sua carreira de cirurgião.

Boa parte do desenvolvimento de habilidades físicas nós estamos corrigindo movimentos anteriores que se revelam ineficazes ou os geradores de tensão, mas o desenvolvimento não é apenas a correção de um gesto; queremos um coldre cheio de habilidades. [...]

A imagem do “coldre” é importante no desenvolvimento das aptidões. Às vezes se imagina que se tornar apto significa encontrar a maneira certa de executar uma tarefa, que existiria uma combinação direta entre meios e fins. Um caminho mais pleno para o desenvolvimento envolve a aprendizagem de diferentes maneiras de tratar o mesmo problema. O coldre cheio de técnicas capacita para o domínio de problemas complexos (SENNETT, 2012, p. 243-244).

Podemos pensar a corporificação de habilidades no trabalho como uma espécie de ascese. Assim, o desenvolvimento de habilidades e competências não significa encontrar ‘a maneira correta’, ‘certa’ de fazer, como se ela existisse independentemente da situação, mas sim a melhor maneira para aquela situação em que o trabalhador também está incluído. A cada experimentação, desenvolvem-se outras maneiras de agir. Pensamos, então, em habilidades que se complexificam. Complexificar as habilidades significaria a percepção e o desenvolvimento de muitas faces nos encontros com o fazer. O desenvolvimento da sensibilidade às diferenças, aprendendo-se com elas. Na necessidade de fazer de outro modo para dar conta do que se tem a fazer, as habilidades vão se desenvolvendo. Isso, portanto, é diferente da simples combinação direta entre meios e fins para a ação. Assim, o modo como manejará seu coldre de habilidades é que dará caráter autoral a uma obra.

O estabelecimento do ritmo parece acontecer a partir do desenvolvimento das aptidões que, por sua vez, se consolidam a partir das convocações das próprias situações concretas de trabalho, que variam sempre, impondo o desenvolvimento de novas maneiras de fazer. Estas se integrarão à experiência. Nesse movimento, as novas ações e os novos desafios da situação produzem juntos outras necessidades para o corpo do trabalhador. Esse movimento cria um ritmo que se transforma em um ritual, mas um

ritual que não se fecha em si mesmo. Ao contrário, no ritual do fazer, a única coisa que se repete é o movimento, o ritmo. Repetir para fazer diferente porque, a cada repetição, há uma escolha singular de como fazer.

O ritmo do desenvolvimento de aptidões transforma-se em um ritual quando praticado repetidas vezes. Diante de um novo problema ou desafio, o técnico integra uma reação, para em seguida pensar a respeito e reintegrar o resultado desse pensamento; diferentes reações seguem o mesmo caminho, preenchendo o coldre do técnico; com o tempo, o técnico aprenderá de que maneira imprimir caráter individual a uma forma-tipo que serve de guia (SENNETT, 2012, p. 245).

Esse movimento rítmico de incorporação, alteração, expansão, reavaliação, reincorporação de novas práticas produzindo uma fluência sempre em movimento de expansão traz para o corpo essa possibilidade de precisão e, ao mesmo tempo, abertura a reconstruir seus rituais, suas práticas. “Alterar ou expandir papéis, para que possam novamente ser praticados com fluência e sem um sentimento autorreferencial” (SENNETT, 2012, p. 247). Inspirado no sociólogo Erving Goffman, Sennett (2012, p. 247) diz que é isso que faz com que as pessoas tornem-se mais “‘exímias’ na vida cotidiana”.

Para Schwartz (2010c), por sua vez, o corpo é uma entidade carregada de história e vai se constituindo e se modulando na medida do viver e do fazer. O corpo vai incorporando saberes e age sem termos consciência plena deles, saberes que vieram da experiência, do exercício e do contato com o fazer.

O segundo tipo de corporificação: os gestos físicos dando vida a relações informais

– Diz respeito ao modo de relação entre as pessoas que trabalham juntas no uso da comunicação gestual. Sennett (2012, p. 248) chama a atenção para um componente importante que está presente nas relações sociais, mas que muitas vezes não nos atentamos a eles: são os gestos cotidianos informais. Eles estariam presentes tanto no ritual quanto no triângulo social⁴⁴. O autor diz que, muitas vezes, “os gestos corporais tomam o lugar das palavras no estabelecimento da autoridade, da confiança e da cooperação”. Outra importância social dos gestos físicos nas relações é que eles colaboram na produção da sensação de informalidade.

O autor traz um exemplo sobre como a atividade coletiva de trabalhadores não pode prescindir desse tipo de comunicação por gestos, que é o segundo tipo de

⁴⁴ Veremos mais detalhadamente sobre o triângulo social informal no item 4.7 deste capítulo.

corporificação. O exemplo é o de uma oficina de instrumentos de cordas em Londres, que em determinado momento sofre uma grande mudança física de organização espacial em suas instalações. Muda-se para uma nova instalação reformada por um profissional de arquitetura que organiza o espaço separando ambientes para cada tipo de atividade da oficina. Os lugares para as ferramentas, máquinas de corte etc. são, nesse novo ambiente, separadas por função. Essa nova organização física seguiu uma lógica que não levou em consideração as atividades concretas dos *luthiers*, que, para realizar da melhor forma possível suas atividades, no dia a dia, precisavam se comunicar não só por palavras. Os movimentos corporais, gestos, olhares fazem parte de suas expertises, da inteligência do corpo, dos saberes que foram se incorporando e construindo uma sincronização corporal entre aqueles trabalhadores que exerciam suas funções juntos, construindo um ritmo de trabalho em que o movimento corporal fazia parte das competências para a realização de um trabalho ‘bem feito’. Mas, a nova organização do espaço travava esse movimento. Sennett (2012) diz que, oito meses após a inauguração da nova oficina, a organização proposta pela arquiteta estava muito diferente, os artesãos reorganizaram novamente o espaço a partir de suas necessidades de comunicação na atividade. Em suas palavras: “gestos de movimento, expressão facial e som dotam o triângulo social⁴⁵ de uma vida perceptível aos sentidos” (SENNETT, 2012, p. 249). E relata como ficou a oficina oito meses depois da reforma:

São poucas as ferramentas que se encontram nas caixas que lhes foram destinadas; as máquinas de corte foram arrastadas para posições diferentes. [...] Apesar disso, os cinco *luthiers* movimentam-se com agilidade em meio à confusão, desviando-se e se abaixando, às vezes executando rotações como dançarinos em torno da serra agora plantada bem no centro. Essas mudanças aconteceram aos poucos, de mês a mês, à medida que as pessoas adaptavam a clara concepção arquitetônica a seus gestos corporais mais complicados no andamento do trabalho (SENNETT, 2012, p. 248-249).

Para o autor, quando se formam fortes vínculos sociais no trabalho, eles tiram as pessoas de seus nichos, e esses vínculos são vínculos informais. Vínculos que se formam a partir de determinado tipo de conjuntura no triângulo social, que alimenta a cooperação entre as pessoas.

Essa sinergia se materializa nos gestos, movimentos e ritmos do trabalho e se traduzem, em um contexto como esse, em uma ‘experiência física’ do triângulo social no cotidiano do trabalho. O autor afirma que os gestos físicos desenvolvidos na atividade vão ajudar

⁴⁵ Idem.

também na constituição do ‘espaço de trabalho’. O gesto se torna ‘ferramenta de trabalho’ e, como ferramenta fazendo parte desse espaço, o transforma ao se constituir e se consolidar. Muitas vezes, ao ser inquirido sobre o que significaria determinado gesto, o trabalhador não consegue dizer, explicar por que o usou, mas isso não significa que esse gesto seja involuntário. Muito pelo contrário, ele faz parte do desenvolvimento da habilidade. Está sob o controle do trabalhador, mas não se traduz imediatamente por palavras. E novos gestos vão aparecendo a cada nova situação de trabalho surgida, para dar conta dela como uma nova ferramenta. Sennett (2012, p. 251) traz um exemplo:

No trabalho artesanal, a demonstração visual muitas vezes é mais importante que a ilustração verbal [...]. As instruções sobre como montar um objeto, por exemplo, sempre causam irritação quando não mostram o gesto necessário a cada passo; precisamos ver o gesto corporal para entender o ato. No aprendizado, a opção por “mostrar em vez de dizer” raramente implica em se manter totalmente calado, pois a pessoa à qual se mostra determinado gesto provavelmente fará perguntas, mas o mostrar vem antes do explicar. Além disso, os gestos podem modificar o ritmo do fazer, suspendendo e refazendo hábitos com o passar do tempo.

Assim, um determinado gesto de um colega de trabalho “pode funcionar como uma pista muda para que a outra pessoa recue, duvide ou [...] pense a respeito do que está fazendo” (SENNETT, 2012, p. 252), por exemplo. Esses elementos, portanto, entram no cadinho de experimentação e desenvolve a atividade porque faz pensar, reavaliar e, desse modo, ir enriquecendo, ampliando hábitos que fazem parte da construção desses saberes em atividade em que os ritmos e cadências são confirmados “por gestos que expressam para nós e sinalizam para os outros que temos confiança naquilo que estamos fazendo” (SENNETT, 2012, p. 252). Veremos mais adiante no item 4.7 narrativas de Ariadne que traz o modo de trabalhar de seu setor incorporado pelos servidores dali que se revelam em gestos e maneiras de trabalharem juntos e de atenderem aos seus usuários.

A forma de comunicação pelo gesto e pela fala tem uma diferença fundamental. O gesto, de uma maneira geral, é mais visceral. Segundo Sennett, ele tem uma característica mais informal na comunicação. O gesto é um ato físico e existe uma diferença de modulação entre mostrar e dizer. A clareza do mostrar não é da mesma natureza do dizer. Em uma situação formal, por exemplo, o falar pode despertar mais ansiedade do que mostrar por meio de gestos. Sennett (2012, p. 252) diz que os gestos “são o meio pelo qual vivenciamos a sensação de informalidade”.

O triângulo social informal é uma relação social que fazemos; o gesto é uma das maneiras de pôr em prática o relacionamento; os gestos que vinculam são formas adquiridas de comportamento, e não reflexos involuntários; quanto melhor nos sairmos dos gestos, mais visceral e expressiva se torna a informalidade (SENNETT, 2012, p. 252).

O terceiro tipo de corporificação: o uso da força mínima se corporificando na experiência – Está relacionado à maneira com que o trabalhador lida com a resistência, os nós da atividade, as dificuldades e variabilidades cotidianas e com “os encontros sociais difíceis” (SENNETT, 2012, p. 252). Falar da lida com a resistência no trabalho é falar do enfrentamento de suas questões difíceis, mais penosas, que exigem a construção de estratégias. Em todo tipo de trabalho, há essa necessidade. Lidar com a resistência das situações demanda um jogo que parece com uma espécie de acomodação à situação, mas não é; ao contrário, pede uma postura fortemente ativa em direção à questão, olhando de frente para ela, enfrentando-a “em seus próprios termos” (SENNETT, 2012, p. 254).

Em vez de lutar com a resistência, o autor fala em trabalhar com ela e traz um exemplo que podemos transpor para outras situações e relações no trabalho e na vida em geral. “O artesão tem conhecimento de algo muito importante a respeito do trato com a resistência: não resistir, como alguém que entra em guerra com os nódulos da madeira ou com a resistência da pedra; a maneira mais eficaz consiste em empregar a força mínima” (SENNETT, 2012, p. 252-253). A aplicação da força mínima diz respeito a lidar com uma situação problemática não de forma reativa, porque essa postura diminui a sensibilidade para enxergar mais claramente o que precisa ser feito concretamente, diminuindo a capacidade de foco no que precisa ser enfrentado. Lidar com os nódulos da madeira e os veios da pedra⁴⁶, por exemplo, é entrar em sintonia com eles para decidir qual a melhor forma de trabalhar. Para enxergar o melhor caminho a tomar em uma situação assim, Sennett (2012, p. 254) dá uma pista: “A aplicação da força mínima é a maneira mais eficaz de trabalhar com a resistência [...] quanto menos agressivo o empenho, maior a sensibilidade”.

Outro aspecto interessante do emprego da ‘força mínima’ diz respeito à relação do trabalhador com suas ferramentas.

⁴⁶ Aqui nos remetemos aos estudos de Damien Cru com os talhadores de pedra parisienses sobre as regras de ofício, principalmente a primeira regra, que trouxemos no Capítulo 2 e vamos voltar a mencionar no Capítulo 6.

O mestre terá desenvolvido uma compreensão profunda da ferramenta e sabe empunhá-la de maneira a fazer uso mínimo da força – o martelo segurado com leveza na extremidade da haste, com o polegar estendido ao longo dela; desse modo, o martelo faz o trabalho por ele (SENNETT, 2012, p. 254-255).

O autor acrescenta que essa maneira de lidar com a resistência é “particularmente importante no comportamento social dialógico” (SENNETT, 2012, p. 255). O que ele quer dizer com isso? O uso da força mínima seria extremamente importante para o estabelecimento da conversa dialógica em que o que se quer é uma troca diferenciada com o interlocutor. A partir do ponto de vista dialógico, a pessoa volta-se para o outro levando em conta também o ponto de vista dela. É esse o sentido do uso da força mínima. O autor diz que o valor que Castiglione dá à *sprezzatura* que é a “leveza do gesto e da fala” seria também “uma expressão social da força mínima” (SENNETT, 2012, p. 256). A leveza de que fala o autor é associada ao uso da força mínima na lida com as situações sociais difíceis que, por sua vez, dizem respeito a um modo mais eficaz de sintonizar-se à complexidade da situação, este olhar diferenciado que não busca o que já se conhece, mas, ao contrário, olha a situação “em seus próprios termos”, algo que não é óbvio, atenta à diferença que sempre a habita.

Essas experiências sociais dialógicas constituem formas de conhecimento social corporificado. “Corporificação”, aqui, é mais que uma metáfora: tal como fazer um gesto social, comportar-se com força mínima é uma experiência dos sentidos, na qual [...] não nos estamos impondo a eles (SENNETT, 2012, p. 256).

O uso da força mínima em uma situação difícil de relacionamento social implica, em primeiro lugar, prestar atenção ao que se passa: parar, ouvir, ver com a devida calma. Reagir imediatamente não seria uma boa estratégia. Poderíamos dizer que agir de forma reativa, ao contrário, leva à aplicação da força máxima nas relações. Sennett associa o uso da força mínima à essa possibilidade de construção da relação dialógica. Esta necessita que retrabalhemos o que se passa concretamente, focados na situação. Agir, então, dialogicamente precisa desse tempo, o tempo *kairós*. O tempo *kairós*, como vimos no Capítulo 1 e veremos no Capítulo 5, é o tempo da ação no momento oportuno, o bom momento. A ação que difere da reação. Na reação, não há troca dialógica, há uma ação que diz apenas do indivíduo que a sofre e reage a ela. Na troca dialógica, ao contrário, o indivíduo sofre a ação, mas não age em um embate competitivo, para ‘ganhar a situação’. Querer ganhar a situação a qualquer custo mostra reatividade, nela volta-se para si mesmo, objetivando sair o mais rápido possível da situação considerada

estressante para o ego, para reduzir a ansiedade, para diminuir o estímulo externo que está produzindo ansiedade. Nesse caso, há embate competitivo, pois cada parte envolvida quer impor o seu ponto de vista, que já está pronto.

Na troca dialógica, contudo, abre-se para a construção de algo em comum, os pontos de vista se abrem ao outro. Existe o conflito, não é algo simples, mas o objetivo não é apenas vencer o embate e subjugar o adversário. Quando se quer subjugar o adversário, o que se pretende é que seu ponto de vista prevaleça; já há, portanto, certezas. Quando se tem certezas inabaláveis, não se estabelece uma comunicação dialógica. Na relação dialógica, ao contrário, a postura é de se colocar no movimento de ouvir e ser ouvido, produzindo outra forma de estímulo em si mesmo e no outro. Só na relação dialógica poderíamos dizer que há troca, e mais: produção de algo novo. Veremos mais adiante a narrativa de Ariadne, que traz, ao nosso ver, a construção de relações dialógicas no trabalho na relação com o usuário de seu setor.

Fazendo uso de força mínima, tanto física quanto socialmente, podemos nos tornar mais sensíveis ao ambiente, mais ligados a ele, mais envolvidos. As coisas ou pessoas que resistem a nossa vontade, as experiências que opõem resistência a nossa compreensão imediata passam a importar em si mesmas (SENNETT, 2012, p. 256).

O autor afirma que essas três corporificações estão presentes no fortalecimento da cooperação. O pensamento dialógico fala de um modo de se relacionar em que o pensamento não se fecha em si mesmo. Ele é um fluxo que constrói uma narrativa a partir de inúmeras aberturas possíveis e, a partir dos encontros, trabalha com as resistências⁴⁷ que estão presentes, em vez de lutar contra elas. Os processos de fazer e consertar para Sennett (2012), então, não estão desvinculados dos processos que acontecem na vida social também fora do trabalho. Para ele, a experiência física do fazer e consertar vinda, por exemplo, da oficina do artesão se corporifica no corpo do artesão, que a leva para onde for, dentro e fora do trabalho. Daí o pensamento sobre essa estreita ligação entre o fazer e a vida social. O autor diz que, do mesmo modo que ele não desvincula a mente do corpo, também não separa experiência social das corporificações vindas do fazer. E acrescenta: “as relações sociais são experiências

⁴⁷ Ver no Capítulo 6 as pesquisas de Damien Cru sobre as regras de ofício, no que diz respeito às relações do operário com o que ele tem a fazer. Cru estabelece relações interessantes sobre a lida com os materiais, por exemplo, quando menciona a necessidade de se prestar atenção às suas singularidades antes de manipulá-los, para fazer um bom trabalho e, inclusive, diminuir os possíveis erros de manipulação.

viscerais” (SENNETT, 2012, p. 265). Em relação à cooperação, diz que ela “não é fortalecida apenas aliviando-se as pressões; as quedas de braço fixam limites que não deverão ser ignorados no futuro” (SENNETT, 2012, p. 276). Isso se torna conhecimento incorporado, que vai reverberar no modo como as relações cooperativas e sociais vão se configurando no meio de trabalho.

Nesse sentido, atender ao público, prestar um serviço, demandam atenção qualificada, não se trata de uma questão de simples demanda e resposta do servidor. Muitas vezes, a demanda não se enquadra exatamente em seus fazeres habituais ou nem sequer estavam previstos em sua atividade rotineira. Nesses casos, se pode agir dizendo simplesmente “isto não é comigo” e não acolher determinada demanda ou, ao contrário, vê-la em sua singularidade e tentar dar o melhor encaminhamento possível. Nesse sentido, seria estabelecer, então, uma relação dialógica com quem está a sua frente, solicitando um serviço e necessitando de ajuda. Vimos essa disposição em inúmeros momentos nas experiências narradas pela servidora Ariadne e seus colegas de setor.

Narrativa de Ariadne: o uso da força mínima favorecendo a sensibilidade e a percepção das necessidades do outro

No trecho a seguir, aparece um tema na narrativa que não estava explícito na questão proposta pela pesquisadora para Ariadne, mas sua resposta traz o modo de ela trabalhar e os valores incorporados de seu setor de trabalho. O valor incorporado do fazer do servidor público foi mais relevante para ela na resposta do que falar de uma atividade específica que gosta de fazer.

Joseane: Na sua história na universidade, desde o início até hoje, qual o setor, e em qual atividade, você mais gostou de atuar, o que mais gostou de fazer?

Ariadne: Olha, eu gostava de tudo, porque eu sempre lidava com as pessoas. Quando eu era pagadora, eu tinha um momento de lidar diretamente com a pessoa. Eu gosto de lidar com gente. É claro que a gente analisa o processo, mas por trás desse processo tem uma pessoa, a pessoa tem uma história pra chegar até ali. [...] Se se relaciona com gente, é disso que eu gosto. Se eu sáísse daqui eu gostaria de atender, por exemplo, aluno, que é um segmento que eu nunca atuei. A gente lida com o aluno aqui, mas é muito raro.

Às vezes, assim, vem um aluno pra cá que errou a sala e aí chega aqui a gente ajuda. Nossa, a gente ajudou um aluno uma vez que tinha acabado de se formar na graduação e tinha conseguido uma bolsa de mestrado pra estudar nos Estados

Unidos, mas aí era preciso que ele mandasse o diploma dele. Só que ele (pessoa física) não podia mandar o diploma para universidade de lá, quem tinha que mandar o diploma era a universidade aqui enquanto instituição. Era uma exigência deles lá. A própria universidade que ele se formou que tinha que mandar o diploma dele, colocar no correio e mandar para os Estados Unidos e aí ele chegou aqui desesperado porque a servidora do [...] setor responsável pela expedição de diplomas falou que não ia mandar porque ele não era mais aluno da universidade e que a parte dela eles já tinham feito que era entregar o diploma para ele [...] e falou que não ia fazer. E quando ele falou que era pra uma universidade nos Estados Unidos aí eles falaram... “Ah! Bem, então vai falar com Ariadne, essas coisas de exterior... vai lá e fala com ela, vê se ela ajuda”.

Joseane: Você é conhecida na universidade, hein!?

Ariadne: É, somos. O setor é conhecido e aí ele veio pra cá chorando... coitado do menino! Precisava disso, era a oportunidade dele de ir para o exterior, de fazer um mestrado com bolsa e aí a gente... “Mas é claro que nós vamos ajudar!!!! Mas é agora que a gente vai!!!” E aí eu fui ao setor de correio daqui da universidade e perguntei como é que tinha que fazer. Que tinha que ser registrado, né? Aí fui perguntando... Eu não sabia e aí a gente botou em um envelope timbrado com tudo direitinho, com todos os carimbos que tinha direito e aí mandamos pro menino, e aí ele ficou feliz...

Esse trecho da conversa mostrou como sua atividade, que é uma ‘relação de serviço’, foi ao limite, quando a servidora buscou conhecer os protocolos de outro setor – o correio da universidade – para prestar um atendimento que, a rigor, no prescrito, não era sua atribuição. Ela, então, desenvolveu outros saberes a partir de valores que lhe são caros, valores de ‘servir bem’ ao usuário, mesmo um usuário que deixou de ser, pelas normas instituídas, um usuário da universidade.

Ela também não respondeu à questão proposta por nós, não narrou uma atividade específica, respondeu no geral e, quando deu o exemplo, falou de uma atividade que não é uma atividade rotineira dela. Ela trouxe, então, o que atravessa seu modo de ser servidora, que é a importância que dá à ‘prestação de serviço ao usuário’ a contento e não à determinada atividade administrativa em si. Isso porque o valor importante e que dá sentido a sua atividade é a prestação do serviço. Descobrir o que o usuário precisa e, muitas vezes, o que ele demanda, mesmo que nem seja, a rigor, sua atribuição direta ou de sua função. Então, ela inventa um modo de trabalhar que foi construído no dia a dia de sua atividade, mas que não é só dela, é de um coletivo que a atravessa e atravessa há décadas aquele setor. Setor que passou por várias reformulações administrativas, mas manteve algo que não está escrito em lugar algum. Conjecturamos que possam ter sido construídas ali regras de ofício singulares, porque não é só esta servidora que trabalha

daquela determinada forma; todos os servidores que trabalham ali estão contaminados, impregnados desse jeito. Há um modo de trabalhar ali incorporado nos servidores.

Aparece o valor do serviço público em algo que não é óbvio, porque, a rigor, não era atribuição dela, mas ela vai atrás para saber. Essa disponibilidade de ir buscar algo que não se conhece é uma das singularidades da prestação de serviço, pensadas por Zarifian (2001). Essa disponibilidade de procurar se informar, conhecer algo além do que diz respeito ao seu fazer, que não se conhece, é reconhecido por outros servidores de outros setores que recomendam aquele setor como possibilidade para resolução de problemas não previstos.

E seguindo:

Joseane: E como você se sentiu?

Ariadne: Nossa! Muito gratificada, né? De poder ajudar a realizar um sonho que ele que conquistou, ele fez tudo, ele se inscreveu, ele fez prova e conseguiu, terminou a graduação correndo, pediu a colação de grau porque ele tinha que ir por causa dessa oportunidade e aí... eu sei que ele foi e ainda não voltou, não. Então, se eu não fosse trabalhar com servidor, eu gostaria de trabalhar com aluno, sempre com gente. Isso é muito legal!

Joseane: Interessante você falar disso e chamar atenção disso porque, teoricamente, o seu trabalho é um trabalho administrativo, mas é um administrativo de prestação de serviço. Para você, o que importa é o usuário desse serviço, é a pessoa, né?

Ariadne: Eu levo muito a sério essa questão do que eu sou, eu sou servidora pública federal, é isso que eu sou, eu sou servidora, então tenho que servir, é claro que... eu posso abrir mão do meu salário? Não, é o meu sustento e da minha família, mas se eu posso unir o útil ao agradável, eu estou no melhor emprego do mundo, ajudar as pessoas e ganhar pra isso! Que coisa boa, não é? Não é bom isso?

Joseane: Bonito isso que você falou. É, nós somos servidores públicos federais. [Aqui nos colocamos ao seu lado como servidora também]

Ariadne: É, e isso está estampado em tudo ao nosso redor [se referindo ao timbre do “serviço público federal” gravado nos formulários, placas, contracheques etc.] para nós não nos esquecermos, né?

A lida com questões conflituosas nas relações sociais necessita da formação de ‘soluções de compromisso’. Estas serão mais eficazes a partir da comunicação dialógica. Mas esta dificilmente se estabelecerá a partir de encontros regidos por regras formais rígidas porque esse tipo de configuração impede o estabelecimento de um certo

fluxo narrativo nessas relações nos próprios termos em que se delineariam durante o desenvolvimento da discussão, que precisa de um tempo que não pode ser previsto com precisão. Por exemplo, diante de situações em que há regras muito amarradas, como em reuniões de trabalho em que se estabelecem tempos rigidamente limitados para cada pessoa se expressar, Sennett (2012, p. 287) dirá que “uma agenda formalmente estabelecida inibe a evolução de um problema de dentro para fora, em seus próprios termos” e que uma reunião formal “regulamenta a participação e desestimula as trocas informais” (SENNETT, 2012, p. 283). Esse tipo de reunião favorece a sedimentação da autoridade e não a cooperação entre as pessoas, além de objetivar a diminuição do aparecimento de surpresas que no pensamento de muitos gerentes desestabilizam supostamente uma reunião e a sua autoridade. Assim, a surpresa nesse tipo de enquadramento geralmente não é bem-vinda porque traz, no modo de ver desse tipo de gerência, a necessidade de rever posturas que muitas vezes são encaradas equivocadamente como enfraquecimento da autoridade. Essa postura, para o autor, não está comprometida com a construção do tipo de cooperação que ele chama de ‘exigente’. Nesse aspecto, nos reportamos à narrativa de Hipólita já descrita anteriormente no final do item 4.1. deste capítulo e destacamos aqui uma de suas falas, que nos chama atenção, quando diz que funcionários que ‘falam’ é algo problemático para algumas chefias...

4.5. Conversas dialógicas, conversas dialéticas e o não diálogo ou ‘diálogo de surdos’

O diálogo de surdos é um diálogo em que os participantes têm por objetivo afirmar sua posição previamente definida um sobre o outro. Nesse diálogo, há uma luta para ver quem vence a argumentação; não se espera que haja verdadeira escuta de cada lado do debate. É um diálogo em que só duas alternativas podem surgir entre as partes: que concorde com o interlocutor ou que revide com a mesma força. Na verdade, podemos dizer, inspirados em Rodrigues (2010), que nesses casos não há diálogo e sim monólogos que se alternam.

Sennett (2012, p. 31) se inspira no filósofo Bernard Williams, dizendo que esse autor chamava esse diálogo de “fetiche da afirmação”, um ‘diálogo de surdos’ ou, diríamos, um ‘não diálogo’. Um exemplo desse tipo de diálogo estaria presente na maioria dos

debates políticos. Em contrapartida, Sennett chama de bom ouvinte aquele que, mesmo quando o orador não tem tanta facilidade em expressar-se, se esforça para captar as intenções daquele que fala, para que a conversa possa seguir. Para o autor, “a escuta atenta gera conversas de dois tipos, a dialética e a dialógica” (SENNETT, 2012, p. 31).

Na conversa dialética, há uma tendência à busca de um consenso por meio de uma síntese. Ou seja, no jogo verbal de várias posições em debate, objetiva-se apurar as controvérsias valorizando as posições majoritárias e renegando as minoritárias ou as nuances que não se encaixam nesse terreno comum. O papel do bom ouvinte, aqui, seria o de detectar com maior atenção não só as falas em comum, mas também a intenção do que se diz e as diferenças que as atravessam.

A conversa dialógica não objetivaria, nem resultaria na construção de um terreno comum ou de um acordo entre as partes, mas a entrada em um tipo de processo de troca em que se amplia tanto a compreensão do pensamento do outro em seus próprios termos como dos próprios pontos de vistas no debate. A palavra ‘dialógica’ foi criada por Mikhail Bakhtin, um crítico literário russo (SENNETT, 2012) para nomear esse processo.

Assim, para Sennett (2012), na conversa dialógica os diálogos podem ser densos, divergentes, mas são propícios para que aconteçam trocas criativas, enquanto na conversa dialética a busca é chegar à concordância convergente.

A diferença entre conversa dialética e dialógica não é uma questão de ou/ou. [...] O movimento avante na conversa dialógica vem da atenção voltada para aquilo que a outra pessoa está dando a entender sem chegar a dizer; [...] em uma conversa dialógica os mal-entendidos podem eventualmente contribuir para o entendimento mútuo. O cerne da capacidade de escuta, contudo, está na escolha de detalhes concretos, específicos, para levar a conversa adiante. Os maus ouvintes recuam para as generalizações em suas reações; não estão atentos àquelas pequenas frases, gestos faciais ou silêncios que abrem uma discussão (SENNETT, 2012, p. 32-33).

Na cooperação exigente, pensa-se a tentativa de construção de relações dialógicas entre as pessoas a partir de um movimento empático para com o outro. Sennett diz que a empatia é um tipo de reconhecimento do outro, mas um reconhecimento mais exigente do que o de um outro tipo, da identificação, que se refere a se reconhecer no outro.

Por um lado, o movimento empático em relação ao outro trata de um reconhecimento de sua diferença e não de sua semelhança. Na simpatia, por outro lado, a pessoa se verá no

outro e usará a imaginação para isso, “propiciando um salto mágico da diferença para a semelhança, de tal maneira que a experiência estranha ou alheia pareça ser nossa. Podemos então nos identificar com os outros e simpatizar com suas dificuldades” (SENNETT, 2012, p. 33). Nesse sentido, “em uma entrevista, a empatia do ouvinte pode se expressar pelo contato visual no silêncio, passando a mensagem ‘estou atento a você’, e não ‘sei perfeitamente como você se sente’” (SENNETT, 2012, p. 34).

Tanto a simpatia quanto a empatia são formas de reconhecimento e produzem vínculos sociais, e são ambas necessárias na prática da cooperação. Porém, são movimentos, modulações diferentes. Sennett (2012, p. 34) aproxima a simpatia a um ‘abraço’ e a empatia a um ‘encontro’. A superação de divergências na modulação da simpatia se dá por meio de “atos imaginativos de identificação”, se aproximando da dor do outro, por exemplo, tentando sentir o que o outro sente. Nesse aspecto, a aproximação do outro não ocorre nos seus próprios termos, e sim no que nele é idêntico a mim. Nesse sentido, ignora-se a diferença da experiência do outro; a “sua experiência é a minha experiência”. A empatia, por sua vez, “é uma prática mais exigente, pelo menos na escuta; o ouvinte precisa sair de si mesmo”. Na empatia, portanto, há o reconhecimento, mas a reação é mais reservada e cuidadosa ante o impacto com a diferença. Há um reconhecimento da diferença e uma “parada”, uma “escuta” que pode expressar-se por um silêncio que manda a mensagem de que “estou atento a você”.

Sennett sinaliza que as duas modulações de reconhecimento do outro são importantes em momentos diferenciados. Em uma situação limite ou crítica, por exemplo, em que o outro precisa de nossa ajuda iminente, o “estou sentindo a sua dor” é fundamental para mobilizar nosso impulso solidário para com o outro, onde o que importa ali é justamente nos colocarmos no lugar dele, ignorando qualquer diferença, mesmo não tendo passado pelo que ele está passando. Mas em outras situações, ao contrário, colaboramos com as pessoas justamente deixando espaço para sua expressão. A empatia, nesse caso, tem outro aspecto político que seria, por exemplo, aprender algo com o outro “em vez de simplesmente falar em seu nome” (SENNETT, 2012, p. 35). O reconhecimento empático do outro, então, é um ato político e ético de suma importância porque há o reconhecimento da diferença do outro, do que com ele podemos aprender, não falando por ele. Isso não acontece quando vemos no outro apenas algo de nós mesmos, negligenciando o que difere de nosso campo de experiência. E, nesse caso, abolimos

também a possibilidade de aprendizagem, de produção de conhecimento a partir da experiência com ele.

Estar com o outro dialogicamente é estar disposto a abrir um espaço de experimentação, que pode produzir um desconforto, abalar nossas certezas, mas, em contrapartida, há a possibilidade de se construir algo junto. Essa disposição para colaborar na abertura de um “espaço mútuo indeterminado” (SENNETT, 2012, p. 36) também diz respeito a tentar afastar desse espaço de convivência o “fetiche da afirmação”, que paralisa ou inviabiliza a construção de relações dialógicas. No terreno dialógico, diz o autor, o “universo da conversa gera [...] um espaço social aberto, no qual a discussão pode tomar direções imprevistas”. Nesse sentido, nos parece que, aqui, a recompensa experiencial seria o prazer do conhecimento e o de estar com o outro sem se obrigar a ser como ele.

Para Sennett (2012), o desenvolvimento das habilidades dialógicas está relacionado a um tipo especial de olhar o mundo que é semelhante ao do pesquisador etnográfico. Essas habilidades possibilitam tornar determinado encontro significativo, porque o olhar cuidadoso para o outro revela um modo de relação em que se exime do uso de assertividade, de impor ao outro sua maneira de pensar. “Eximir-se de assertividade é uma disciplina que abre espaço para olhar para a vida de outra pessoa, e também para que ela possa olhar para a sua” (SENNETT, 2012, p. 37), em seus próprios termos. O olhar do etnógrafo é um olhar empático. Mas esse modo de relação não é algo dado, banal, ao contrário, requer exercício, esforço, cuidado e disposição para desenvolvê-lo trazendo com isso maior possibilidade de enriquecimento mútuo a partir dos encontros. Na conversa dialética, no entanto, a ênfase está na argumentação, as partes usam da assertividade e do desenvolvimento de sua capacidade argumentativa para uma delas sair vencedora. É uma batalha em que cada uma das partes, na verdade, não ouve um ao outro (no sentido dialógico), mas volta-se cada vez mais para si mesmo para conseguir manter sua posição, objetivando vencer a disputa dialética. É, como vimos, o que Sennett chama de diálogo entre surdos. Na conversa dialógica, há um “ricochetear de pontos de vista e experiências de forma aberta” (SENNETT, 2012, p. 37), que, nesse caso, se torna necessário o desenvolvimento da empatia; ou seja, ela é mais exigente porque “requer que focalizemos a atenção fora de nós mesmos”.

O autor diz que a produção de conhecimento a partir da conversa dialógica é mais prazerosa e que facilita o desenvolvimento da cooperação. Em questões complexas com

que nos deparamos em nossa vida, temos a oportunidade de aprender muito mais com as situações quando nos dispomos a dialogar de modo dialógico, podendo nos enriquecer e nos instrumentalizar, adquirindo novas ferramentas de enfrentamento da vida. Esse jogo dialógico é também um jogo de cooperação complexo, que exige empenho, esforço. Podemos dizer, nesse sentido, que exige também uma espécie de ascese para ser construído. É a partir de relações dialógicas que aumentamos nossa percepção sobre o que está a nossa volta e podemos construir ferramentas de enfrentamento ante as questões complexas com que nos defrontamos no dia a dia.

Sennett, então, problematiza a ideia do consenso como condição para o fortalecimento da cooperação. Como vimos no exemplo anterior, no caso de uma reunião de trabalho em que o jogo instalado é um jogo prioritariamente dialético, o objetivo será chegar-se a um consenso e, para tal, torna-se necessário que, a partir das várias opiniões, se categorize em temas principais – temas que se repetem, por exemplo –, colocando de lado ou marginalizando os “aparentes becos sem saída e irrelevâncias” (SENNETT, 2012, p. 40) que “atrapalham” o objetivo consensual. Como vimos, o autor diz que essa forma de reunião não é cooperativa mesmo que o que se pretenda seja desenvolver a cooperação, porque a abordagem dialética tem em sua base pressupostos que se articulam de forma linear, enxergando as contradições, as nuances diferentes dos discursos como ruídos, como posições minoritárias que devem ser ignoradas, banidas em função de posições majoritárias, não detendo o olhar sobre elas de modo mais cuidadoso, atento. O mesmo ocorre na teoria dos conjuntos da matemática, quando, para encontrarmos a interseção (conjunto comum entre dois ou mais conjuntos), escolhemos só os elementos que se repetem, ignorando os diferentes. Nesse tipo de relação social em que se busca apenas o consenso, o que difere não tem voz e, nesse sentido, a diferença, a controvérsia, não tem lugar. E se as questões polêmicas não têm lugar, elas não são discutidas e também não podem ser ultrapassadas, não permitindo o desenvolvimento tanto das relações quanto da ‘cooperação exigente’. É esta que produz um enfrentamento vigoroso das dificuldades.

Na ‘cooperação exigente’, se desenvolve e se aprende com a diferença, as nuances, as contradições, os ruídos, o que aparentemente não tem sentido no “jogo do comum”. Em uma discussão, tem tanta importância o que se tem acordo quanto o ruído, o que difere do consenso. Este, ao contrário do que possa parecer, enriquece a discussão podendo

provocar o pensamento, fazendo o pensamento pensar. O jogo do comum no sentido de abolição do que difere, das controvérsias, se opõe ao jogo dialógico. Assim uma

estrutura dialética e linear não [...] [dá] conta das complexidades que se desenvolvem através da cooperação. Uma das características de toda autêntica experimentação é descobrir algo que não se esperava. Descobertas dessa natureza obrigam as pessoas [...] a ‘pensar fora da caixa’, essa nova maneira de estabelecer associações e comparações que o historiador da ciência Thomas Kuhn chama de “mudança de paradigma” (SENNETT, 2012, p. 40).

4.6. Diferença entre cooperação política e política da cooperação. Cooperação e reciprocidade, um equilíbrio frágil e instável

A ‘cooperação política’ não se restringe à política partidária. Ela pode acontecer em qualquer tipo de organização, instituição ou equipe de trabalho em que falta, por exemplo, transparência na aplicação de regras partilhadas por todos, quando são aplicadas conforme interesses pessoais de quem está no comando. Nesse tipo de cooperação, as relações se estabelecem prioritariamente por conluio, por troca de favores pessoais, individuais ou de determinado grupo. Já para se construir uma ‘política da cooperação’ em uma empresa ou em um grupo que precisa trabalhar junto, é necessário estar atento ou se levar em conta a complexidade do que significa trabalhar junto.

A política da cooperação, para ser efetivamente constituída, não pode prescindir da abertura de espaço de debate das e com as diferenças, com as controvérsias que estão sempre presentes em qualquer meio ou grupo social. Nesse sentido, como a cooperação não é algo que se possa instituir por decreto, isto é, de cima para baixo, é preciso um esforço de construção, de negociação permanente para a construção de valores em comum. A confiança é, então, um importante ingrediente na política da cooperação, a qual só se desenvolve a partir da consolidação de relações que se ajustam por meio de uma sintonia fina, e isso demanda tempo. Um exemplo desse modo de construção vem de algumas relações de cooperação construídas nas antigas oficinas de artesãos, em que se produzia uma experiência de partilhamento e de reciprocidade nas relações entre seus diversos integrantes (SENNETT, 2012), como vimos anteriormente. Assim, a tessitura das relações de confiança não prescinde da comunicação dialógica.

Sennett (2012, p. 83) diz que, nessas oficinas, o desenvolvimento da competência técnica ia se transformando em experiência sociável por meio de uma complexa construção de relações cooperativas, mas que não estavam livres da lida com controvérsias. O autor chama a atenção para o fato de que a cooperação ativa não é “mera tolerância”, sendo que o maior desafio para todos nós que queremos pensar o desenvolvimento da cooperação é “quando se trabalha com pessoas que não sejam cópias-carbono de nós mesmos”.

O autor nos lembra de que nada na natureza tem forma fixa. A cooperação também não seria estável pelo mesmo motivo, porque o “ambiente natural nunca é fixo” (SENNETT, 2012, p. 88). Os padrões que aprendemos ao longo de nossa existência, assim como os padrões de normas ao qual estamos todos nós submetidos nas organizações de trabalho, estarão sempre aquém da constante variabilidade de nosso meio social.

A questão da ‘cooperação exigente’ no trabalho está ligada à formação de coletivos voltados para a realização de um trabalho ‘bem feito’, uma cooperação que não deve ser confundida com altruísmo⁴⁸, por exemplo. Nas bases da ‘cooperação exigente’, há um retorno para todas as partes envolvidas, todas se beneficiam a partir do processo de troca diferenciada, de aprendizagem mútua. Há reciprocidade porque ela se faz a partir do reconhecimento pela diferença e o que isso pode trazer para o desenvolvimento da atividade e dos saberes produzidos nela. Existe aí, portanto, uma ‘sociabilidade valiosa’ que acontece no limiar dessas trocas diferenciadas. Vimos isso em nossa pesquisa em algumas narrativas dos servidores. Mais claramente na conversa com Ariadne, neste capítulo, no item 4.7, em que ela fala do modo de trabalhar das pessoas de seu setor e de como a troca de saberes acontece não em um dia definido, agendado em uma reunião, mas no cotidiano do trabalho deles. Isso, a nosso ver, passa por uma construção de um modo cooperativo de trabalhar junto em que entram complexas variáveis desde o modo de gerência ali consolidada até trocas informais e espaços informais de convivência e respeito mútuo.

⁴⁸ Para Sennett (2012), o altruísmo, ao contrário da cooperação exigente, teria um companheiro oculto, mas sempre presente, que é o ‘eu’. Nas ações altruísticas, o movimento de avaliação é fundamentalmente do eu e não da relação partilhada no limiar entre o eu e o outro. Elas quase ficam à margem dessas relações. A motivação, no altruísmo, vem do diálogo interno com o eu. Ele é uma construção social que permanece mais constante do que a cooperação nas relações sociais, é mais perene porque está vinculado a valores fortemente instituídos no eu.

A cooperação é sempre situada, ela se constrói nas relações em fronteira, nas trocas limiares entre as pessoas e o meio. Por isso, seu equilíbrio e sua duração são mais frágeis, dependem das sinergias que são construídas entre os diversos agentes envolvidos, não se pode dar garantias de sua perenidade. Esse equilíbrio, na verdade, não é estático. Ele é construído e reconstruído cotidianamente e depende do estabelecimento de relações de confiança a partir de regras construídas coletivamente. Sennett (2012) nos diz que esse equilíbrio é frágil também porque o ambiente, o meio, está em constante mudança. Muitas variáveis estão presentes e o que poderia de certo modo “garantir”, com muitas aspas, esse equilíbrio são as trocas (diferenciadas) entre as pessoas. E, nesse caso, as trocas dialógicas são as mais significativas. Mas, como vimos, isso não é algo simples de construir, principalmente em ambientes em que a própria organização do trabalho não facilita essas trocas, como vimos anteriormente na narrativa de Hipólita, no item 4.1 deste capítulo, sobre tipo de gerência afetando a construção da cooperação.

A invenção de rituais no trabalho colabora para a facilitação das trocas entre as pessoas e para o fortalecimento de vínculos informais, que são fundamentais para o fortalecimento da cooperação nos meios de trabalho. Porém, Sennett (2012, p. 159) diz que o capitalismo moderno não facilita as coisas porque se vive em um “desequilíbrio entre a competição e a cooperação, assim tornando a própria cooperação menos aberta, menos dialógica” e que justamente o valor das trocas dialógicas está na construção de uma coesão social, que é informal. Além disso, o autor acrescenta: “A experimentação convida à conversa dialógica, à discussão aberta sobre hipóteses, procedimentos e resultados” (SENNETT, 2012, p. 143). Dessa forma, é na troca dialógica que as controvérsias necessariamente aparecem e é isso o que faz com que se produza e se desenvolva o conhecimento.

4.7. O triângulo social informal

Sennett (2012) realizou uma pesquisa na década de 1970, em parceria com Jonathan Cobb, na qual entrevistaram cem famílias da classe operária em Boston (EUA). Nessa cidade, as fábricas e oficinas eram organizadas em uma estrutura formal enraizada ainda na organização industrial do século XIX, em que cada operário tinha seu “nicho fixo e devia permanecer nele” (SENNETT, 2012, p. 181). Havia uma forte crítica social sobre

esse sistema de produção, criticava-se seu caráter ‘desalmado’ pela divisão mecânica do trabalho. Mas o autor e sua equipe viram, nessa pesquisa, que mesmo nessas condições os trabalhadores construíam fortes vínculos sociais informais entre eles, que os tiravam de seus nichos preestabelecidos pela organização do trabalho. Eles constataram que essas relações informais eram constituídas por três elementos que seriam formadores do ‘triângulo social informal’, que seriam a base da constituição das relações cooperativas.

O ‘primeiro elemento’ desse triângulo é ‘a autoridade merecida’: a percepção pelos trabalhadores de que a autoridade exercida por seus superiores hierárquicos é uma autoridade merecida. Embutida nessa percepção está a constatação também de que há uma relação respeitosa de parte a parte. Essa relação não é espontânea, há critérios para ela se constituir ou não; demanda, de um lado, patrões respeitosos e, de outro, trabalhadores que se mostrem também dignos de confiança.

Esse elemento pode ser encontrado mesmo em condições rígidas de organização do trabalho, como na realidade encontrada nesta pesquisa de Sennett. Os trabalhadores dedicavam respeito aos chefes e patrões que se mostravam respeitosos no trato, o que produzia, em contrapartida, uma reação respeitosa no trato com os trabalhadores que demonstravam ser dignos de confiança. Os pesquisadores viram que a chefia que conquista a confiança e o respeito de seus subordinados é aquela que tem um envolvimento positivo com o trabalho e que exerce sua autoridade, de um modo peculiar, qual seja, ao mesmo tempo dando espaço para que os trabalhadores se entreguem às suas atividades, sem excessivo controle, demonstrando respeito e confiança neles no desenvolvimento do trabalho cotidiano. “Aquele que manda também precisa conquistar sua legitimidade, e geralmente o faz através de pequenas formas de comportamento e trocas que pouco têm a ver com as expressões formais do direito de mandar” (SENNETT, 2012, p. 185).

O ‘segundo elemento’: ‘respeito mútuo entre os trabalhadores, a confiança’. O segundo lado desse triângulo que auxilia a construção da cooperação é a confiança que virá a partir de um conhecimento razoável de com quem se está trabalhando, que depende de um certo tempo para se estabelecer e da possibilidade de se efetivarem trocas informais no trabalho, o que pode facilitar na construção de relações de respeito mútuo. É importante que os trabalhadores tenham espaços para conversar de forma livre sobre seus problemas e suas dificuldades. Sennett diz que isso ajudava na construção da

cooperação com quem porventura estivesse em dificuldades, fossem quais fossem essas dificuldades.

O ‘terceiro elemento’: ‘a cooperação nos momentos de crise’. Esse lado do triângulo diz respeito ao teste de fogo da cooperação, em que todos se movimentam para dar conta do que precisa ser feito, em colaboração mútua com o outro. Essa colaboração implicaria algo a mais do que a ajuda ao colega em pequenos contratemplos. Diz respeito a efetivamente colocar a ‘mão na massa’ em virtude da gravidade de determinada situação. Por exemplo, fazer horas extras ou realizar o trabalho do outro quando algo “desse errado temporária e drasticamente no local de trabalho” (SENNETT, 2012, p. 182). A servidora Hécate narra uma situação em que havia um problema crítico no hospital universitário que foi resolvido com a colaboração e o empenho de outros setores que não só o dela e nos pareceu envolver uma relação dialógica entre servidores de setores diferentes, mas todos em volta de um objetivo comum. Nesse fragmento narrativo, aparece o triângulo social informal produzindo um trabalho colaborativo reverberando também para o usuário final desses serviços.

Narrativa de Hécate: o triângulo social informal

No trecho a seguir, a servidora falou dos valores coletivos da vida, afirmando que, quando perpassam o coletivo de trabalho, se trabalha com mais vigor, fazendo as coisas acontecerem e encontrando-se soluções, apesar das circunstâncias desfavoráveis. Falou, então, de como a partir de um fato consumado, de algo dado, que se tem de lidar, se inventa uma saída. O que é, ao nosso ver, uma *afirmação* do acontecimento e não uma *conformação*. “O que faço a partir disso?” A partir da afirmação do que lhe acontece, pode, assim, desdobrar-se em outra coisa, produzindo algo novo com aquilo que lhe acontece.

Hécate retoma uma fala que fizemos anteriormente para explicar como é preciso esforço para sair do que está dado, ou seja, a necessidade de encontrar brechas em uma situação dada para encontrar saídas em meio ao caos, sair de uma sentença dada, vamos dizer assim, como um fato consumado. Algo que já está praticamente prescrito – guardando as devidas proporções –, ou seja, nesse caso, a falta de verba para as despesas básicas do hospital. Naquela época, ela exercia um cargo de chefia no hospital. E falou da

importância de ter um coletivo que comungue das mesmas ideias, dos mesmos valores, para poderem juntos sair da situação problemática. É preciso estar dentro da situação para poder encontrar saídas, como se a situação convocasse a ação, convocando a inteligência astuciosa⁴⁹, toda uma mobilização. Citou, inclusive, pessoas que foram marcantes nesse momento de sua vida funcional.

Hécate: Mas o que eu senti mais assim foi no hospital universitário, gente! Hospital... porque você lida com vida, né? E você se coloca no outro lugar quando... poxa, imagina essas pessoas que estão aqui dependendo de você para fazer uma cirurgia, para fazer de catarata...!. Eu fazia, trabalhava na parte de compra de material, de tudo que entra no hospital, né?

Joseane: Sim.

Hécate: Era lente de contato, era olha... você quer fazer... aí começa aquela frustração que você não consegue... então... fazer tudo, né?

Joseane: E você... não...

Hécate: Fazer tudo, né?

Joseane: Mas assim... isso tem o lado negativo, mas você lembra de algum lado bacana assim...

Hécate: Lembro, lembro. Eu lembro que as coisas aconteciam porque tinha uma energia positiva. As pessoas faziam as coisas acontecerem pela... pela vontade, você sentia uma energia das pessoas boas, né? Porque tinha gente ruim também, né?

Joseane: Hum...

Hécate: Mas as pessoas boas se mobilizando pra aquilo acontecer. As enfermeiras, né? Algumas você... todas, né? Pessoal da cozinha... então aquilo ali dentro de um hospital com toda diversidade que tem, existe um grupo que quer fazer, e as coisas caminham de uma forma até... sei lá! Quase mágica, espiritual pra aquilo acontecer... Porque se você olhasse só pra um lado não acontece nada, porque...

Joseane: Porque ficar só no que pode, o que não pode...

Hécate: É.

Joseane: Não é? Você diz: “Ah! não tem...” “Então... ah! não pode... não posso fazer nada!”

Hécate: É. Não dá para fazer.

⁴⁹ Ver o Capítulo 5 desta tese.

Joseane: “Ah! Não dá para fazer!”

Hécate: Então você tem que superar, como você falou “que nos meandros ali”. Você tem que entrar para poder a coisa acontecer, se não... não acontece e vai ter gente morrendo de fome. Nem comida entra! Nem remédio entra... não tem gás medicinal... Olha! É uma coisa!!! Mas isso que eu estou falando... Mas tem pessoas que fazem!

Joseane: Então o que você estava falando é que...

Hécate: Acontecer, fazer acontecer.

Joseane: É... não basta só uma querer, não é?

Hécate: Não.

Joseane: Tem uma rede, tem que ter uma rede.

Hécate: Tem que ter uma rede.

Joseane: Pra poder a coisa acontecer.

Hécate: Tem. Tem que ter uma rede. E ali eu conheci pessoas que... me marcaram muito, até porque outras eu continuei convivendo... como foi até o caso do **F**. Um que trabalha em outro setor da universidade agora...

Joseane: Trabalha em outro setor da universidade?

Hécate: É. Trabalha em outro setor da universidade.

Joseane: Ah! Sei. Eu acho que eu já ouvi falar nele...

Aqui a servidora citou especificamente uma situação muito peculiar e significativa que vivenciou no hospital universitário. Nela, apareceu cristalina a normatividade na atividade de gestão da verba... e o trabalho coletivo.

Hécate: É. Mas ele também é um cara que corre muito atrás para poder... correu muito atrás. Trabalhava na nutrição naquela época. E outras pessoas que quando passam por mim que eu não lembro mais, né? Mas falam... mas falam assim com tanto carinho e tem outras que eu lembro... umas meninas que trabalhavam na cozinha...

Joseane: Aham...

Hécate: Tinha umas que chegavam: “Olha, Hécate! Não tem comida, não tem! O feijão tá acabando... Eu passei no diretor, ele falou que não tem mais dinheiro para comprar comida e ele falou que ele não pode fazer mais nada, dinheiro só mês que vem!”. Eu falei assim: “Não, pera aí! Eu deixei um dinheirinho aqui para comida!”.

Joseane: (risos).

Hécate: Comida!!! Ninguém ia passar fome no hospital... é...

Joseane: É quase que... quase uma coisa de... é... de uma dona de casa administrando a casa! Não é?

Hécate: Uma dona de casa.

Joseane: Não pode faltar comida pros filhos! De jeito nenhum...

Hécate: Comida não pode faltar! Imagina! “Você pode comprar o básico, vai comprar o feijão, vai comprar o arroz, vai comprar o óleo, vai comprar, né? O açúcar...” Basicão! Ainda falo assim: “Camarão de jeito nenhum!” (risos). Aí comprava o legumezinho, o peito de frango... Aí foi isso. Mas foi uma experiência boa nesse sentido, né? Mas... muito desgastante.

Joseane: Muito desgastante, né?

Hécate: Muito desgastante... Era uma função bonita. Porque você... quando você, dentro de um hospital... é uma coisa muito bonita porque é um momento em que a pessoa está fragilizada, não é? Que as pessoas chegam, não é? Precisando de atendimento... Então é uma coisa, assim que tem um... uma coisa assim... de importância. É uma coisa importante. Sempre procurei...

Joseane: De valor, não é?

Hécate: De valor.

Joseane: Então assim... De certo modo, o que você está falando é que dependendo de quem esteja nesse lugar, né? A coisa vai funcionar de um jeito...

Hécate: É. Com certeza.

Joseane: Ou de outro, não é...? Posturas que fazem a diferença apesar das dificuldades. Então... é... esse período que você esteve lá possivelmente, foram realizadas coisas bem importantes para os usuários do hospital porque os seus valores eram aqueles da vida, não é?

Hécate: É, é verdade...

Aqui a servidora falou de uma pessoa que a marcou positivamente naquela época. Uma pessoa com quem aprendeu muito e que contagiava as pessoas pelo seu modo de trabalhar: o profissionalismo, a seriedade, o otimismo e a firmeza para conduzir as questões, os desafios a enfrentar naquele local de trabalho. Falou de um aprendizado desse modo de ser servidora pública a partir também desse contágio com outros servidores. Respondeu à pergunta de uma outra forma. Em vez de falar de uma situação, Hécate preferiu falar de pessoas que se destacaram para ela por sua diferença.

Joseane: Que eu falei assim: lembra de alguma situação que...

Hécate: É. Não, mas agora eu... eu fiquei muito... o que me marcou mais assim foi a questão das pessoas. E uma pessoa que me marcou muito ali foi a... ela era assessora assim... informal, né? Do diretor médico, do diretor médico não, do

diretor administrativo. Ela era uma enfermeira, era uma enfermeira e ela era muito dedicada, muito competente, muito assim, otimista. Ela que me ajudou muito ali. Primeiro que, quando eu fui para lá, eu não entendia nada, nada de medicina, de hospital...

Joseane: Foi com a cara e a coragem.

Hécate: Fui com a cara e a coragem, não entendia nada. Absolutamente nada. E ela, além de ser uma pessoa otimista, era uma pessoa honesta e uma pessoa... competente. Então ela foi assim meu anjo ali. E muito firme, pra falar também, sabe? Então ela foi assim uma pessoa muito marcante pra mim.

Joseane: Você aprendeu muita coisa?

Hécate: Aprendi muito com ela, muito, ela que me ensinou.

Joseane: Aham.

Hécate: Ela que me ensinou, mas também que você tem que fazer, né? Sua parte.

Joseane: É claro!

Hécate: Me ensinou, mas eu gostava muito do otimismo dela: “Não, Hécate... vamos embora, vamos embora, vamos embora!”[no sentido de incentivar o movimento, para agir] Pegava cedo, sete horas da manhã já estava lá, todos os dias. Estava chovendo, estava fazendo sol, está não sei o quê, está nublado, está engarrafado... sete horas da manhã ela estava lá! (risos)

Joseane: (risos)

Hécate: Sabe... ela estava lá, com a mesma disposição, todos os dias! Até uma hora da tarde.

Joseane: Bonito de ver, né?

Hécate: É, bonito de ver! Então aquilo te contagia, né?

Joseane: É, é verdade.

Hécate: E se você pega um grupo que estava pra baixo...

Joseane: É.

Hécate: Aí não dá, né?

Joseane: É. Que a questão também é coletiva, não é?

Hécate: É. É coletiva. É coletiva...

Joseane: Então...

Hécate: Então, pra mim, ela foi muito marcante, muito marcante. O nome dela é **G.**

Em uma fábrica ou em um escritório, esse triângulo social não transforma o trabalho em um Éden, mas de fato transforma a experiência de trabalho em algo que não seja apenas desalmado; serve de compensação ao nicho, ao isolamento formal. De maneira mais ampla, esse tipo de triângulo social gera civilidade no local de trabalho, uma civilidade entre trabalhadores e patrões (SENNETT, 2012, p. 182).

Porém, quando os vínculos do triângulo social nas relações de trabalho são fracos, a colaboração entre os trabalhadores e entre os trabalhadores e os patrões fica fragilizada. Às vezes, é o lado da ‘autoridade merecida’ que está débil porque os trabalhadores percebem a autoridade exercida pelo chefe como não revestida de efetivo merecimento, quer por atitudes hostis para com os empregados, quer pela incompetência, não inspirando, assim, respeito, confiança e ímpeto colaborativo. Outras vezes, é o lado do ‘respeito mútuo entre os trabalhadores’ que está fragilizado, produzindo, então, relações de confiança também frágeis, superficiais, porque as relações sociais informais entre eles podem estar precarizadas. Isso pode acontecer por vários motivos, entre eles, por exemplo, pela falta de espaços coletivos de discussão. Esses espaços servem para que se pactuem códigos de ação claros e transparentes entre os trabalhadores.

Outro aspecto que pode estar relacionado a isso é a ‘falta de confiança na empresa’ pela ausência também de códigos pactuados coletivamente ou mesmo descumprimento desses, como, por exemplo, tratamento desigual dos trabalhadores, entre outros. Esses são alguns exemplos que podem vir a enfraquecer esse triângulo social no trabalho e, conseqüentemente, a cooperação. Essas falhas, para Sennett, deveriam ser motivo de preocupação para os empregadores. Para o autor, isso é causado por graves falhas nos canais de comunicação nas organizações, enfraquecendo os vínculos sociais informais. Esses vínculos são importantíssimos porque

boa parte da comunicação nas burocracias ocorre de maneira informal; quando os canais informais de comunicação se retraem, as pessoas guardam para si mesmas ideias sobre as maneiras como a organização realmente está funcionando ou se preocupam em preservar seus respectivos territórios. Além disso, o enfraquecimento dos vínculos sociais informais corrói a lealdade, de que os negócios precisam nos bons como nos maus tempos (SENNETT, 2012, p. 183).

É importante esclarecer que a importância das relações informais para a construção da cooperação exigente não significa que as prescrições que regem a empresa sejam dispensáveis, ao contrário, é preciso que elas sejam claras para todos, porque serão a

base de legitimidade e de segurança para o exercício inclusive das controvérsias. Porém, para construir a cooperação é necessário algo a mais, que se constituam normas construídas pelo próprio coletivo.

Nesse sentido, é o triângulo social informal que, de certo modo, garante o funcionamento da organização, e mais: é ele que promove o engajamento nela e possibilita seu desenvolvimento. Esse desenvolvimento está ligado também ao empenho do trabalhador em querer passar seu conhecimento, sua experiência, para os novos que virão no intuito de que esse conhecimento não se perca, o que significa continuar colaborando com a organização mesmo quando não estiver mais nela. Vimos isso claramente em nosso campo empírico de pesquisa quando, na conversa com a servidora Ariadne, ela mostrava fortemente essa preocupação com a possibilidade de seu conhecimento e de seus companheiros de setor se perderem frente à possibilidade de aposentadoria iminente de todos.

Narrativa de Ariadne: O triângulo social informal, o tempo necessário para o ‘amalgamento do relacionamento informal entre os trabalhadores’, a necessidade do ‘olho no olho’ e a preocupação com a passagem de conhecimento, patrimônio de saberes e valores

A partir da conversa com Ariadne, nos perguntamos se naquele setor específico poderíamos aventar a hipótese de que lá estava se construindo um patrimônio de saberes e valores que seria uma espécie de embrião de formação de certas ‘regras de ofício’ ao modo como Damien Cru⁵⁰ as concebe, como regras informais, mas que são incorporadas pelos trabalhadores ao encarnar o ofício ou o ofício se encarne neles, já que a servidora falou de um modo de trabalhar que vem de décadas atrás, que vem sendo desenvolvido ao longo do tempo, sendo impregnado aos poucos aos novos servidores que chegam. Lá, ficou muito prenha para nós o funcionamento de um coletivo de trabalho sólido. Ariadne disse que tem consciência do diferencial do setor e que as pessoas vão incorporando aquele jeito. Jeito este, por conseguinte, que não está em qualquer norma escrita.

Em determinado momento, ela falou da preocupação com as aposentadorias que se avizinham porque todos os servidores lotados hoje naquele setor já estão habilitados a

⁵⁰ Cf. o Capítulo 6 desta tese.

se aposentar, quando quiserem, e, nesse sentido, sua preocupação atual e de todos no setor é a perda do patrimônio de saberes e valores construídos e incorporados por aquele serviço. Ela trouxe, com muita ênfase, uma grande preocupação com a formação dos novos servidores que virão, para que não se perca esse patrimônio. Um trabalho em comum que foram construindo junto com valores da relação de serviço ao longo do tempo. Ariadne fez conjecturas sobre como passar isso para não se perder, pelo menos em parte, esse modo de atender e fazer.

Ariadne disse que, para que isso aconteça não basta colocar no papel os saberes construídos ali, por meio de lembretes, dicas, atalhos no encaminhamento processual; falar dos meandros para se fazer bem o trabalho. Isso é importante sim, mas ela ressaltou que tem algo que só se passa “olho no olho”, que é preciso que se conviva junto. Nos perguntamos então, nesse momento, o que significa esse “olho no olho”. Seria incorporar algo, como ela fala na sequência discursiva a seguir? Mas o que é incorporar? É criar um corpo? É lavagem cerebral? É passar por contágio, contagiar, impregnar? O que é, afinal, incorporar? Chama-nos então a atenção os valores do que ela chama ‘serviço público’. Essa ideia de incorporação está presente em Sennett (2012), que estamos discutindo neste capítulo; em Foucault (2010), discutida no Capítulo 2; e para Cru (1988, 1987), que trataremos no Capítulo 6 desta tese.

Tema da passagem do conhecimento, do patrimônio de saberes e valores construídos

A seguir, a servidora falou dessa grande preocupação dela naquele momento (momento da entrevista) e de todo o seu setor: a passagem do conhecimento construído ali, que não é um conhecimento apenas técnico, mas também um modo de atender ao usuário. Então, ela mudou ‘o rumo da prosa’, introduzindo esse tema na conversa. Estávamos falando de algo que ia bem no setor, mas ela introduziu ‘um problema’ que é a demanda dela no momento: a substituição das pessoas que estão prestes a se aposentar no setor e a dificuldade institucional que se apresenta para a passagem de conhecimento, da preparação de outros servidores para que aquele patrimônio construído não se perca. Diz respeito a um certo modo de atendimento do usuário que foi construído ali por décadas. Então, usando a palavra ‘agora’, ela ‘pediu licença’ para falar de um problema.

Ariadne: Agora, nossa grande preocupação é nessa passagem de conhecimento e isso você não passa... não adianta que, quem vier pra cá, vai saber um fluxo processual, os decretos, analisar que tem tal, tal e tal documento, o que que faz agora... temos um despacho pré-feito... mas agora passar isso, esse cuidado, esse olhar, precisa que a pessoa conviva com a gente e a gente consiga impregnar essa pessoa desses valores humanos. [não dá para colocar em uma cartilha ou até daria, mas sua efetividade não depende só disso.] Só que agora como que acontece? A pessoa primeiro se aposenta, abre a vaga e só depois que sai publicado no Diário Oficial a aposentadoria ou a morte, que você comunica isso no setor de recursos humanos que temos essa vaga e aí eles vão recolhendo essas demandas e só no final do ano ou no início do outro ano pede autorização para concurso. Então, um ano depois é que estão entrando essas novas pessoas. [...] Então, quem chegar agora vai dar tempo porque nós estamos aqui, mas todos nós aqui somos aposentáveis, todos nós aqui, se quisermos pedir para nos aposentar amanhã, nós cinco, podemos nos aposentar a qualquer momento, temos tanto idade quanto tempo, [...] mas o problema é que nós vamos ter que sair para vagar, para poder vir gente nova e aí? E aí, então, essa é a nossa grande preocupação...

Joseane: É, e tem um patrimônio que vocês construíram nesses anos todos que faz o diferencial deste setor!

Ariadne: É, a gente tá muito preocupada porque essa característica vai acabar quando nos aposentarmos porque os novos... Quem é que faz concurso hoje pra universidade? É uma pessoa que não tem a menor pretensão de construir uma história dentro da universidade. Na verdade, são concurseiros, eles passam pela universidade até que apareça um concurso melhor e já vão saindo, e enquanto estão aqui, claro, vão fazer o que tem que ser feito, mas não com essa preocupação. Então, isso é uma coisa que eu me preocupo, a gente pode deixar tudo por escrito, fazer manuais, mas como atender com carinho, isso a gente não pode deixar escrito em lugar nenhum...

Joseane: É preciso dessa troca, não é?

Ariadne: Mas isso vai se acabar com a gente por isso... porque antes as pessoas chegavam e a gente conseguia formar, mas essa política atual você tem que primeiro ter a vaga pra depois vir uma outra pessoa. [...] Então isso é dificultoso ou de pelo menos... assim... virem pessoas remanejadas...

Joseane: Da própria universidade, né?

Ariadne: Que ainda têm o tempo, pessoas jovens com perfil que vão ficar aqui, que não vão sair, então não sei como fazer... se algum curso de capacitação dá conta disso...

Obs.: A servidora escreve ao lado desse trecho, após ler este texto para validação: “Renovo o mesmo sentimento com que dei a entrevista, neste ponto: um pouco de angústia”.

O que realmente funcionou para ela até então foi um trabalho em comum, que vai passando valores um para o outro, como trouxe em trecho anterior da conversa. Depois, a partir da próxima interlocução, ela trouxe novamente o tema da necessidade de preparar sua saída, o que teria de fazer antes de se aposentar, além de demonstrar

claramente a diferença que vê entre o trabalho, diríamos, ‘físico’ ou burocrático de sua atividade e o que para ela ‘realmente importa’ na sua atividade, que é justamente o que é invisível, o que está nas relações construídas com o usuário e o objetivo do seu trabalho. Ou seja, para ela, o que diz respeito ao burocrático, aos papéis, formulários, documentos a receber, a preencher, despachar para serem arquivados é o que ela considera que pode sempre esperar em detrimento da atenção ao usuário, da ajuda na resolução de problemas. Então, ela chama a atenção, mesmo sem usar esses termos, a respeito da importância das relações informais em sua atividade, de como são elas que trazem vida para a atividade dela e como, de certo modo, as relações puramente burocratizadas e legalistas, ao contrário, produzem adoecimento. A cooperação nas relações de trabalho, para Sennett (2012), como vimos, mostra a importância das relações informais no trabalho para efetivamente a cooperação se concretizar entre os trabalhadores, que é quando se consolida em um mesmo movimento, o que ele chama de triângulo social informal. Vale esclarecer que esta servidora exerceu a chefia naquele setor por muitos anos, tendo pedido para sair deste cargo recentemente ao começar seu curso de mestrado e nos pareceu ter construído uma relação bastante cooperativa entre todos ali. O triângulo social informal também se refere, além das relações entre chefia e subordinados, às relações informais dentro da própria atividade, que dizem respeito a um trabalho vivo, que se transforma a partir das convocações da própria atividade, do debate constante de normas e valores e da produção de saberes necessários para fazer o que se precisa no trabalho.

Joseane: Uma última pergunta. Digamos que amanhã fosse o seu último dia aqui na universidade. Seu último dia de trabalho. Quais atividades que você gostaria de fazer preferencialmente de tantas que você faz?

Ariadne: Bem, eu queria dar uma limpeza nesses papéis, tá vendo? Eu tinha que ‘limpar’ esses processos, despachar todos esses processos que por acaso estivessem aqui. Além do mais, eu teria que preparar essa saída com mais antecedência, deixar muita coisa escrita, olha faz isso..., isso..., coisas que não estão escritas, por exemplo, a V [nome de uma colega de trabalho], ali olha só quanta coisa ela escreveu quando se afastou para terminar a dissertação de mestrado dela! Lembretes, procedimentos que auxiliam no nosso processo de trabalho [...]. [mostra uns papéis autoadesivos colados nos armários do setor] Quer dizer, dicas, lembretes que a gente deixa colado aqui. De vez em quando a gente lembra de algo, lembra alguma coisa e sempre tem alguma coisa colada ali pra lembrar a todas nós de coisas importantes. Então sempre tem esses lembretes...

Joseane: É interessante isso, né? Porque isso tem a ver com o que você falou antes, que é uma preocupação com os novos, de deixar algo da sua experiência, de orientação, formação mesmo. Tem a ver de certo modo com formação, né? Com passar para os outros algo que é um saber da experiência...

Ariadne: É, é isso mesmo. É, e eu penso muito isso mesmo. Daqui a pouco já tô saindo, aí eu me vejo ficando por último... Cada um de nós aqui já está já saindo... Eu me vejo ainda aqui tentando passar pra quem vai chegar. Eu me vejo ficando a apagar a luz dessa geração, dessa geração, né? Porque alguém vai ter que ficar pra ensinar as pessoas porque, se todas nós sairmos ao mesmo tempo, como é que vai ficar esse setor aqui? É minha grande preocupação, é mesmo... Com as pessoas, com a universidade, né? É claro que a universidade vai continuar caminhando, né? É claro que o serviço vai continuar sendo feito, claro que vai, mas eu acho que as pessoas vão sentir muita falta de não ter mais alguém que se preocupe com elas. As pessoas vão... e vão continuar a fazer os processos...

A gente liga pra casa das pessoas, a gente gasta nosso telefone celular aqui, a gente não tem telefone institucional, a gente pega nosso telefone aqui...

Joseane: É normal... para vocês...

Ariadne: É normal... a V cansa de final de semana, sábado, domingo ligar pra casa dos professores, a gente liga: “Professor, tá chegando seu afastamento, cadê aquele documento que a gente pediu ?” Assim, né? E aí quem virá depois da gente... pode falar assim: “Ah, não mandou o documento, não? Foi avisado, não mandou? Ah! passou?... passou, pior...” Então, eu me vejo assim, sendo a última que vai ficar, tentar embutir isso na cabeça das pessoas, de quem vier pra cá...

Joseane: Que é um setor que você ajudou a construir com outros servidores, né?

Ariadne: É, com o grupo, a gente não fez sozinha. Juntos, um grupo, né? Que vem pegando essa herança dos outros... que, quando eu cheguei, já tinha [...] então, aí eu me vejo assim, tendo que passar isso que não está escrito em lugar nenhum, tá no olho no olho, é tentar convencer as pessoas. Então me vejo, tentar organizar... porque também tem essa parte... Mas essa de você... do informal, de você lidar, procurar as brechas e tudo, muita coisa...

Por exemplo, olha só... isso tudo aqui é processo que você tem que despachar... mas fazer o que realmente interessa... por exemplo, tá faltando isso, aquilo, vamos entrar em contato com a pessoa, sem isso aqui o processo não anda... Assim... a gente dá preferência a esse tipo de trabalho, esse meio aí que, se não fizermos... porque o processo mesmo que vai escrito é um mero despacho que a gente faz mais tarde e aí daqui a pouco vai juntando na mesa... Que não tem nada demais, porque isso de despachar no final do processo... é algo burocrático... Mas, então, antes de ir embora eu teria que despachar, mandar pro arquivo o que está aqui, simplesmente isso, né?

Joseane: Então, o que você tá falando é que são esses meandros dos processos que te movem, não é? Ficar atento ao que falta...

Ariadne: É, exatamente, ficar atento ao que falta. É isso sim que tem toda a minha atenção, agora fechar o processo... aí...

Joseane: Aí é rapidinho, né?

Ariadne: Agora o acolhimento, né? “Oh! Professor... terminou! Que beleza!” Aí me dá a ata da defesa... aí e só anexar ao processo, finalizar e mandar pro arquivo, e isso é o de menos, né? Mas o mais que eu perco tempo conversando com professor, dando atenção, orientando, isso aí que eu acho muito bom de fazer.

Joseane: Agora como passar isso, né? Porque senão o que sobra é uma coisa bem burocrática, né?

Ariadne: É.

Joseane: Não tem vida...

Ariadne: É, não tem... só mandar embora um papel...

Ela trouxe aqui novamente a ideia de formação *in the job*, que Schwartz (2011a) chama de uma formação pela ‘imprendizagem’. O autor pontua como é que se constitui no coletivo um determinado modo de trabalhar diferente e, ao mesmo tempo, um tipo de formação. A servidora retomou esse ponto sobre a passagem de conhecimento e valores e avança no discurso, pois disse o que estava pensando em fazer e o que já fazem, por exemplo, ao falar dos lembretes, das anotações... Revelou o que já colocam em prática, mas que só isso não daria conta, como em outro momento da conversa em que ela falou que é preciso ter o “olho no olho”. Nessa hora, ela avançou na questão da preocupação. Mesmo sem ter uma solução, se viu pelo menos sendo a última a “apagar as luzes dessa geração...”.

Obs.: Ao final da leitura desse trecho da narrativa e de nossas considerações com vistas à validação, Ariadne escreveu ao lado espontaneamente: “Joseane, foi gratificante ler suas anotações e a transcrição da entrevista. Me dei conta de quanto estou preocupada com o legado que deixarei e como toda a experiência será passada para aqueles que sucederão a mim e aos outros do setor. Muito obrigada por essa oportunidade de reflexão [...]. (assina e data)”

Outro aspecto que Sennett destaca, quando o triângulo social informal é precário, é o enfraquecimento dos vínculos com a empresa e com os colegas, o que facilita a maior mobilidade dos trabalhadores para outras empresas quando se veem diante de problemas ou de outras oportunidades. Sennett (2012) diz que muitos trabalhadores que se encontram em empresas em que esses vínculos são enfraquecidos afirmam a importância de vínculos sociais informais para a vida no trabalho.

Há outro ingrediente importante na construção da ‘autoridade merecida’, que diz respeito ao valor que tem para o trabalhador a percepção de que sua participação é valorizada para a colaboração na melhoria dos processos de trabalho. Essa percepção faz com que se aprimore a sua própria atividade e o coletivo de trabalho. Esse movimento de participação ativa leva a se construir uma discussão coletiva a partir da experiência dos trabalhadores, podendo acarretar com isso a incorporação de outros procedimentos ou saberes vindos dessa experiência em atividade. Nesse sentido, haverá, segundo o autor, a construção da legitimidade da autoridade da chefia, quando esta promove com sua postura a construção de vínculos de cooperação no meio de trabalho, que é diferente de uma autoridade que veicula apenas o “mero exercício de poder” (SENNETT, 2012, p. 185). A chefia ou gerência que constrói essa ‘autoridade merecida’ é uma chefia que não está fechada em si mesma. Também vimos essa construção na narrativa de Ariadne, que exerceu cargo de chefia até recentemente, mas sua autoridade se consolidou de modo legítimo pela forma como trabalhava e lidava com os colegas que trabalhavam junto a ela, sendo uma gerência altamente participativa, como poderemos ver também em trecho que revela os processos coletivos de trabalho em seu setor. Mostra também o quanto o modo de trabalhar daquele setor, inclusive durante pouco mais de dez anos em que exerceu chefia lá, denota uma gerência que se consolidou pelo reconhecimento de um modo de exercício que reconhecia e valorizava esse coletivo e seus valores. Veremos também neste caminho o trecho da narrativa de Hipólita, no item 4.8 deste capítulo, em que a servidora citou um modo de gerenciamento democrático de determinada chefia em um dos setores que trabalhou por muitos anos na universidade.

Ouvir o trabalhador e considerar que ele tem algo a dizer sobre sua atividade, que produz saberes além do formalizado, construídos a partir do encontro com sua atividade, saberes estes que são, necessariamente, diferentes de quaisquer outros, são atitudes fundamentais para o fortalecimento da cooperação no trabalho e, desse modo, de seus coletivos. Esse modo de gerência sobre o trabalho é essencial para o desenvolvimento da própria atividade e, conseqüentemente, da própria organização do trabalho, além do desenvolvimento da autoridade gerencial.

Sabemos, a partir de estudos da ergonomia, da ergologia e de todas as clínicas do trabalho da linhagem francófona, que a cada encontro com o que se tem a fazer produzem-se diferenças, mesmo que seja em uma dimensão infinitesimal

(SCHWARTZ, 2010d), tanto na atividade quanto nos próprios trabalhadores que as incorporam. Essas diferenças que dizem respeito aos trabalhadores estão relacionadas também ao fato de que ninguém trabalha igual ao outro e que ninguém trabalha igual a si mesmo o tempo todo. Há sempre diferenças em diversos momentos e situações de vida, como, por exemplo, o tempo de serviço no setor, a idade do trabalhador, sua condição física em determinado dia, as condições físicas ambientais etc., que variam o tempo todo. Podemos dizer, então, que a organização do trabalho que leva isso em consideração, que considera a riqueza da dimensão da atividade industriosa humana, favorece o desenvolvimento da motivação no trabalho, motivação que, para nós, não pode ser desvinculada do próprio seio da atividade e de tudo que a envolve.

Sennett (2012) reforça a importância da abertura de espaço para conversas informais entre os trabalhadores de níveis hierárquicos diferentes no ambiente de trabalho. Afirma que esse tipo de espaço de convivência possibilita encontros produtivos entre esses diferentes níveis de hierarquia em uma organização, facilitando, assim, as trocas entre as diferentes linhas de poder, além de possibilitar mais precisamente a construção de relações de confiança com a própria empresa porque se estabelece um canal aberto de comunicação no nível informal. Nível este que, para o autor, como já vimos, é fundamental para o estabelecimento dessas relações e para o respeito mútuo tanto em uma empresa quanto na vida. Para Sennett, este poderia ser considerado um dos “rituais de vinculação”.

Esses três lados do triângulo social são fundamentais para a construção das relações de cooperação. Mas eles não são estáticos, se imbricam um no outro, se misturam. A falta de um deles ou mesmo sua fragilidade compromete a sua formação e, conseqüentemente, a potência da cooperação. A construção do triângulo social informal no trabalho não significa que se estará no ‘paraíso’, algo perfeito, como chama a atenção o autor, mas traz um ambiente mais colaborativo e menos áspero no trato entre as pessoas. Podemos dizer, baseados no que vimos até agora, que o meio de trabalho que facilita a construção desse tipo de relação social parece ser, então, o que prima pela obra a realizar, pela atividade que se tem a fazer. O foco dessa ideia não está nas relações interpessoais, mas nas relações com o próprio fazer dentro de um coletivo de trabalho. Constrói-se o respeito mútuo entre as pessoas em torno da atividade, que assim a desenvolvem levando os trabalhadores mais eficazmente ao domínio, à *expertise* e, conseqüentemente, novamente de modo circular, realimenta o fortalecimento do

respeito mútuo, que é fundamental. Nos pareceu que no setor da Ariadne todos estes ingredientes e relações que se voltam para a atividade deles, construindo o triângulo social informal, estavam presentes.

Narrativa de Ariadne: a autoridade merecida favorecendo a construção da cooperação e do triângulo social informal

Neste trecho da conversa, Ariadne falou especificamente do modo de trabalho que foi se plasmando no seu serviço, desde o início de sua criação, que vai tratar do afastamento do servidor docente e técnico-administrativo para qualificação.

Joseane: Então você pegou essa atividade desde quase o início na universidade, não é?

Ariadne: Desde o início, no nosso setor nunca foi só afastar, a gente acompanha e aqui isso é uma característica de nosso serviço, e todo mundo que vem pra cá incorpora desde sempre, a gente não é só a questão de qualificação, de só afastar, a gente acompanha, dá um suporte bem afetivo principalmente ao pessoal do exterior, hoje nem tanto, mas antigamente você ir pra fora ficar 4,5 anos sem família, sem ninguém [...] e não podia vir para o Brasil enquanto estivesse lá fora cursando, tinha que ficar lá. Então, o que que a gente fazia? A gente mandava cartão com nosso próprio dinheiro, a gente comprava cartão de Natal, cartão de Páscoa, nos aniversários, a gente tinha a relação dos aniversários de quem estava fora, a gente mandava cartinha com feliz aniversário. [...] Então, a gente acompanhou o percurso, a história de muitos dos nossos professores [...]. A gente tem uma história, né? Dentro da universidade.

Nesse trecho da conversa, também apareceu fortemente o uso do “a gente” significando as pessoas do setor. Ela explicou o coletivo incorporado em um certo modo de trabalhar. Ariadne falou a seguir, dentro desse modo de atenção e cuidado ao usuário desse serviço, de saberes construídos coletivamente naquele setor que foi sendo desenvolvido para atender cada vez melhor aos seus usuários. Além disso, é interessante dizer que ela exerceu cargo de chefia neste setor por um pouco mais de dez anos, tendo pedido para sair deste cargo recentemente. Pareceu-nos que, nesse percurso, ela procurou levar para o modo de gerenciamento estes valores.

Ariadne: Então a gente acompanhou o percurso, a história de muitos dos nossos professores e que chegaram até a reitores. A gente tem uma história, né? Dentro

da universidade. Era menos gente também, então era um tratamento muito pessoal e aí eles foram voltando. O reconhecimento de diploma era diferente, eles tinham que revalidar o diploma que vinha do exterior. Era a Sese (Secretaria de Ensino Superior do MEC) que revalidava. Hoje não, é a própria universidade que tem o curso que faz.

Joseane: Vocês que cuidavam disso também?

Ariadne: Não, não, era direto com a Sese. Eles tinham que encaminhar, mas a gente orientava sobre os documentos que deveriam ser encaminhados, pra onde deveria se dirigir e aí a gente tinha esse cuidado, a gente fazia uma cartilha com tudo o que precisasse quando voltasse, dando orientação.

Joseane: Essa cartilha foi uma coisa que vocês criaram, que viram essa necessidade?

Ariadne: É isso, a gente escrevia e entregava a cada um, a gente escrevia na mão mesmo, às vezes não tinha uma coisa muito formal, mas a gente dava esse suporte quando eles voltavam e quando iam também. A gente procurava conversar com quem voltava pra gente fazer as anotações, fazer os relatórios, e aí quando outro professor ia a gente passava as informações para orientá-los: “olha o professor Tal foi para este país e nos relatou isso, isso e isso”. Dicas que eram importantes que eles vivenciaram, “o professor foi, relatou essa, essa dificuldade...” e se ele tivesse mais alguma pergunta, a gente entrava em contato com o professor e perguntava se podíamos colocar o professor que estava indo em contato com ele para tirar outras dúvidas.

Fazemos a seguir uma inflexão na interação discursiva e a servidora retoma a questão do modo de funcionamento de sua divisão. Pedimos para que falasse um pouco de como ela via a construção desse modo de trabalhar ali. E aí apareceu um novo tema, que é o da ‘incorporação de valores’.

Joseane: Você estava falando do setor aqui que tem um jeito que foi construído... sobre esse modo de tratar o usuário... como isso se deu?

Ariadne: Eu acho que por tudo, desde lá do professor **B**, a gente foi se espelhando um no outro, começou com o professor **B** [que] era o nosso coordenador, [com] minha chefe imediata **N** também. Era assim, um ajudando o outro. E com esse professor a gente foi pegando esse jeito, se formando, pegando esse jeito deles de atender, de não atender de forma burocrática, mas sempre vendo a pessoa como um todo que estava na nossa frente, vendo cada pessoa com sua história, com seu jeito de ser e não simplesmente o servidor que estava demandando um serviço nosso, burocrático. E aí sempre foi assim e todo mundo que chegava, que vinha pra cá sempre incorporando esse jeito da gente.

Joseane: Que é uma coisa mais coletiva mesmo, né?

Ariadne: É, e todo mundo que vem pra cá acaba incorporando esse jeito de trabalhar. Assim... a gente é mesmo um setor diferenciado. Aquele professor

que entrou aqui, né? Ainda agora, a gente poderia dizer, simplesmente, não é aqui o setor que o senhor procura, não tem nada a ver, mas aí a gente foi com ele procurando o setor e a pessoa que trata disso. Temos esse cuidado com a pessoa que procura a gente e isso, infelizmente, não é em todo lugar da universidade que a gente vê.

O tema da incorporação

O tema da incorporação de um certo jeito de trabalhar aparece explicitamente em seu discurso. É quase como um contágio. Schwartz (2011a) fala de *imprendizagem*, de que existem competências que não se prestam a serem aprendidas com um curso, com a escola. É preciso se *impregnar*. Ele cria o termo *imprendizagem* para falar disso, que seria uma mistura de *impregnação* e *aprendizagem*, como uma coisa que se *imprime* ou *impregna*⁵¹. Coisas que não podem ser ensinadas de modo formalizado, em que é preciso, para aprender, se *impregnar* do que se passa em determinado lugar. Ou seja, para aprender certas coisas, é necessário algo mais, não basta escrever em um papel e mostrar; é preciso tempo de convívio, porque os valores não se passam de modo formalizado, exigem uma certa *imersão*. Como em outro trecho da conversa, que vimos anteriormente neste item, em que ela diz: “é preciso olho no olho” e “carinho não se ensina”. Mas podemos dizer que, contudo, se *contagia*, pode-se *pegar* o jeito. Mas como se *pega*? Por contágio, contato perto? Lá se trabalha de determinado jeito. Seriam certas ‘regras de ofício’⁵² plasmadas naquele setor?

Damien Cru (1987) fala que, quando a regra de ofício é interiorizada, ela se torna da pessoa, embora seja dos outros ao mesmo tempo. Assim, quando a servidora usa o termo “a gente foi” para falar de como ela fez para orientar o professor que entrou na sala pedindo uma informação, como vimos, foi ela quem foi, mas usa o termo “a gente” por ter agido daquele modo. Porque não está se referindo a ela, o indivíduo; ela agiu assim pelo fato de que lá se trabalha assim... A regra de ofício está incorporada ali.

4.8. Confiança

Como vimos, é o segundo lado do ‘triângulo social’. Falar em *confiança* significa falar em situações em que não há certezas de como será o seu desfecho (SENNETT, 2012).

⁵¹ Ver nossa discussão sobre essa noção no Capítulo 3 desta tese .

⁵² Desenvolvemos essa noção no Capítulo 6.

Segundo o autor, para Willian James, ter confiança em algo ou alguém é como se acreditar em uma hipótese que, apesar de ter boas chances de ser comprovada, há sempre o risco de não o ser. Formular uma hipótese significa não haver certeza, senão não seria uma hipótese. Nesse sentido, a confiança em algo ou em alguém demanda sempre um risco porque, se não houvesse risco, não teria sentido falar em ‘confiança’. Mas, para assumir esse risco, é preciso construir bases fortes. Há algo de paradoxal nessa questão: a confiança ser ao mesmo tempo inseparável da dúvida. Ou seja, ter dúvida, não ter certezas, é condição para o estabelecimento da confiança. Esse paradoxo é fundamental porque a confiança em algo ou alguém é condição para ir adiante em determinada empreitada, arriscar-se a ter um bom resultado mesmo não havendo garantias de consegui-lo. Detienne e Vernant (2008) poderiam falar que é preciso fazer ‘conjecturas’⁵³ frente ao que não se sabe, mas que seria imprescindível para tal ficar atento aos sinais que a própria situação oferece, possibilitando, assim, o estabelecimento de certo território mais ou menos confiável para seguir. Nesse sentido, é a confiança que impulsiona para a ação, a partir, então, de determinada escolha.

Há três pontos que debilitam o triangulo social informal e, conseqüentemente, a cooperação nas relações de trabalho no que diz respeito ao exercício da autoridade e à construção da confiança. A partir de pesquisa realizada com pessoas que ficaram desempregadas e outras que permaneceram empregadas após a crise do mercado financeiro em 2008, nos Estados Unidos, Sennett (2012) observou que elas passaram a refletir e avaliar suas vidas sob uma nova perspectiva: ao analisarem retrospectivamente como estavam levando suas vidas até a quebradeira de 2008, pontuaram sobre o sacrifício que fizeram pelos seus empregos em detrimento da vida familiar. A partir desses resultados, Sennett (2012, p. 203) identifica três pontos importantes que ajudariam a esclarecer como acontece a “debilidade do triângulo informal de relações sociais no local de trabalho”.

O primeiro ponto é que a cooperação era superficial no ambiente de trabalho, mas essa superficialidade era o resultado do modo como as relações sociais se produziam ali. Por exemplo, a estrutura da organização gerando ‘silos’, isolamentos, produzindo uma comunicação precária entre as pessoas. Situação de impedimento da construção de espaços para ouvir o que os empregados pensavam sobre a atividade deles.

⁵³ Ver nossa discussão sobre a *métis* no Capítulo 5.

Para Sennett (2012), o tempo é um ingrediente muito importante na construção do espírito colaborativo entre as pessoas. É necessário um convívio mais perene entre as pessoas que trabalham juntas, e é nesse convívio que se estabelece algo que o autor considera fundamental para o fortalecimento desse espírito, que é o ‘amalgamento do relacionamento informal entre os trabalhadores’. Sobre esse ponto, vale a pena rever a narrativa de Ariadne no item 4.7 que fala da necessidade de convívio, de ‘olho no olho’ para que sejam passados valores ligados à atividade de seu setor.

Obs.: Ariadne escreve na validação final embaixo deste trecho da tese: “Joseane, sobre esse tempo de convívio, creio que é algo que está em declínio, pois, observando e conversando com as novas gerações de servidores públicos, percebo que essa ‘meninada’ estão só de passagem na universidade. Eles não pretendem fazer carreira aqui na universidade; aqui é só um ‘pit stop’. No máximo, alguns empenham-se em realizar o mestrado e o doutorado para posteriormente concorrerem à vaga de professor.”

E são justamente essas relações informais que são decisivas para que, em um momento crítico da vida de uma empresa, em que algo dê errado na dinâmica do trabalho, se consiga que os trabalhadores se empenhem para dar conta da situação. É o espírito colaborativo que estará presente, por exemplo, quando os trabalhadores de algum modo ‘sabem’ a quem recorrer, com quem contar, em quem confiar nos momentos críticos em que é preciso tomar decisões. Esse saber sobre com ‘quem contar’ na empresa em uma situação crítica, por exemplo, não é dado pela organização formal, não depende de organogramas hierárquicos.

Nesse sentido, em um momento crítico, a procura dos chefes formais nem sempre dá conta da situação. É preciso algo mais, é preciso perceber com quem realmente contar, tanto junto a seus pares, nas relações horizontalizadas no meio de trabalho, como nas hierarquias superiores. As situações críticas não cabem, portanto, apenas dentro das relações formais, nem dentro das regulamentações prescritas no trabalho. A confiança e a segurança são patrimônios a serem construídos para além das relações e regras formais. Só o formal necessariamente não dá conta das situações concretas de trabalho. Ao contrário, quando em uma determinada situação crítica só resta o formal para se apegar, é porque já há um esfacelamento no coletivo ou, em outras palavras, esfacelamento do triângulo social informal no trabalho. E aí não há cooperação ou ela é bastante precária, é cada um por si.

Vínculos sociais fortes entre as pessoas caracterizam-se por suportarem a possibilidade de críticas, que são levadas, nesse caso, menos para o lado pessoal. Quando os vínculos sociais no trabalho suportam a crítica, sinaliza-se que os elos de confiança e colaboração estão mais ou menos estáveis. Relações em que o objetivo prioritário é o fortalecimento da colaboração – a ajuda mútua na efetiva resolução, por exemplo, de um problema em comum – possivelmente sinalizam vínculos em que as relações dialógicas para a resolução desses problemas parecem estar mais presentes, pelo direcionamento do movimento na resolução do que precisa ser feito. Nesse caso, então, o foco de atenção maior é a atividade. O olhar se volta mais para fora de si mesmo em benefício da obra a fazer. E esse movimento em direção à obra a fazer também se relaciona a um movimento em mão dupla, que circularmente desenvolve também, de volta, às próprias habilidades dialógicas em uma espécie de ‘círculo virtuoso’⁵⁴ nas relações sociais cujo objetivo deixa de ser chegar ao consenso, mas sim explorar as múltiplas possibilidades que podem surgir nos encontros, esperando-se que cada um possa se colocar de forma mais livre. Com isso, não ganha apenas a produção, mas, sobretudo, o trabalhador, ao adquirir competências para a própria atividade e para si mesmo. Vemos isso nesta narrativa de Hipólita.

Narrativa de Hipólita: a autoridade merecida favorecendo a construção da cooperação e do triângulo social informal e uma gerência democrática

Cooperação e coletividade

Hipólita fala a seguir de pessoas e situações que foram importantes na sua vida na universidade destacando o que aprendeu com elas. Assim, vemos aparecer também o tema da cooperação de várias formas: quando falou de uma servidora com quem trabalhou; de uma chefia que desenvolveu uma gerência democrática, nas palavras da servidora, e constrói assim uma autoridade merecida (SENNETT, 2013); e da cooperação que é construída a partir da abertura à diferença e às controvérsias (SENNETT, 2013). No primeiro exemplo, ela citou uma servidora administrativa que se revelou no modo de trabalhar, de organizar o trabalho, para que qualquer pessoa pudesse dar continuidade ao mesmo, ou seja, socializando a informação, não

⁵⁴ Sobre a questão da circularidade, nos remetemos aqui sua discussão ligada à inteligência astuciosa, no Capítulo 5 desta tese.

centralizando na sua pessoa os saberes ligados a processos desenvolvidos no meio de trabalho para que os outros servidores não precisassem se reportar sempre a ela para saber como se faz, deixando fluir o serviço, não se apegando, a um certo poder que vem pelo conhecimento dos processos. O segundo destaque é de uma chefia em que chamava a atenção a honestidade, a transparência e a gerência democrática que exercia e implementava no instituto sob sua responsabilidade, pontuando, então, a questão dos valores nos quais Hipólita acredita. E uma terceira pessoa, em que pontuou a importância da abertura aos debates, abertura de canal de debates com as diferenças, as controvérsias. Relacionou também essa abertura ao aprendizado consolidado por meio de sua história no movimento sindical. O crescimento pelo debate. Ela não usou o termo dialógico, mas nos pareceu que era desse tipo de conversa dialógica a que ela se referia e que não seria algo muito comum, na sua avaliação, na experiência de servidora na universidade. Ela disse como era difícil estabelecer esses diálogos no meio de trabalho porque muitas vezes certas gerências parecem não estar muito dispostas a se abrir para as controvérsias, para o debate, e que isso, de modo geral, lhe parece algo ainda temido, algo que incomoda... como ela traz a seguir...

Joseane: Bacana. Muito obrigada, Hipólita. Adorei. Adorei conversar... deixa eu ver se... você falou já tanta coisa, né? E... deixa eu ver se tem mais alguma coisa aqui que eu esqueci... Ah! Isso aqui eu esqueci de perguntar; se você lembra de situações, é... que você tenha participado de mudanças na universidade, nos processos de trabalho, que você... tenha presenciado situações em que outras pessoas implementaram mudanças.

Hipólita: Como assim?

Joseane: De outros colegas que também, vamos dizer assim, criaram uma maneira de trabalhar diferente... criaram saberes em relação ao trabalho... se bem que você falou o tempo todo nesta conversa em trabalho coletivo, né, Hipólita? Porque nesses momentos assim, você não trabalhou sozinha, você trabalhou...

Hipólita: Sim... Mas eu acho que esses projetos que te falei de final de curso é... de criar coisas para a universidade [se referindo aos projetos criados por servidores nos cursos de capacitação]. Alguns conseguiram encaminhar junto com as suas chefias. Isso aí eu acho que é uma forma de você ver...

Joseane: De você ver outras pessoas criando.

Hipólita: É. Pessoas criando.

Joseane: Sim, sim... Ah! faltou uma pergunta que agora que estou me lembrando aqui. Se teve alguma pessoa que foi importante na universidade que você acha que foi assim... que marcou a sua vida positivamente...

Hipólita: Várias pessoas. Várias pessoas e é até pecado citar, mas eu vou citar. Primeiro uma já faleceu, que foi **A**, que foi secretária de um instituto da universidade quando fui bolsista. Ela tinha um espírito de organização assim... eu acho que aprendi. Continuo desorganizada, tá? Mas eu aprendi a valorizar essa forma de organização que, ali, a organização dela era uma coisa que se ela saísse e outra pessoa chegasse iria ter continuidade. Então foi um aprendizado que eu tive.

Joseane: Interessante isso...

Hipólita: Que a organização, ela deixa para o outro.

Joseane: Facilita... para o trabalho funcionar, né?

Hipólita: Facilita. Se alguém chegar na minha mesa não vai entender nada. Porque eu sei o que é cada papelzinho, onde está, porque está ali, mas a pessoa que é organizada... Infelizmente eu não consigo ser... Mas a pessoa que é organizada, ela facilita a continuidade.

Joseane: Daquele projeto...

Hipólita: É. E é uma coisa que não é dela, ela está fazendo para todos.

Joseane: Exatamente.

Hipólita: Então foi um aprendizado que eu tive com **A** nesse sentido. E a outra coisa foi trabalhar com o **N**. O **N** foi diretor de um instituto, foi diretor de um dos núcleos da universidade e era uma pessoa, um dos profissionais que eu acho que essa universidade teve é... com a visão democrática que eu acredito. Participativo, de contribuição, de saber dividir, para a universidade... Ele era uma pessoa que, infelizmente, a nossa legislação, ela tem a expulsória...

Joseane: É uma pena, né?

Hipólita: E ele agora vai sair pela expulsória com um potencial ainda incrível para estar dividindo com a universidade. Então aprendi muito com o **N**.

[...]

Fui trabalhar em uma área de mídia na parte administrativa primeiramente controlando a verba deste setor. **N** que era diretor deste núcleo, mas como acumulava, era diretor do instituto e ele vinculado também, aí eu controlava a verba das duas unidades. A verba do núcleo era a verba pessoal de **N**. Porque o que ele ganhava de chefia ele jogava tudo para dentro do núcleo. Aí eu abri um livro de contabilidade para controlar também o que ele estava investindo na universidade. Para dizer que aquilo era dele mesmo, não era dinheiro público.

Joseane: Ele doava a gratificação dele para a universidade! Uma coisa rara! A não ser o Mujica lá no Uruguai que fez isso!

Hipólita: Isso, isso. Raro. Ele tinha o salário dele. O excedente usava até para... e porque ele via que faltavam as coisas. Não tinha recurso para isso, então ventiladores de teto todos foi ele quem comprou com o dinheiro dele, entendeu? Faltava cabo não sei onde, ele mandava comprar. Lâmpada, não sei o que, que aquelas lâmpadas são caras, de refletores. Ele mandava comprar e não sei o

que... e dava o dinheiro. E eu registrava. Eu registrava, tinha um livrinho e quando ele saiu de lá eu disse assim: “Olha, N isso aqui é seu. Toma. Você investiu aqui. Se deixar aqui, vai morrer aqui e, se algum dia falarem alguma coisa, você tem como comprovar com as notinhas todas guardadas ...”

Joseane: E você que fez isso, né? Você que teve essa iniciativa de...

Hipólita: É, de guardar para ele. Então foram pessoas que me ensinaram.

Joseane: Te inspiraram.

Hipólita: Me inspiraram. Me inspiraram. E hoje é o professor Y que é o... ele não é meu orientador, mas ele fez até parte da banca de qualificação, mas é o coordenador do grupo de estudos que eu participo. Então eu aprendi muito...

Joseane: Hum...

Hipólita: E eu aprendo muito. Nós temos divergências em alguns pontos, mas é isso que é construtivo. Você ter com quem discutir, com quem dialogar, com quem reavaliar suas posições ou até manter elas se for o caso. Então o espaço... assim quando participava de grupo de trabalho tinha o espaço de discussão, de debate, de crescimento. Eu aprendi muito porque GT⁵⁵ carreira da Fasubra⁵⁶ quando a gente participava lá e construímos o PCCTAE. Aliás, construímos muito até antes do plano de carreira inicial, desde 94. É... tinha gente que era pró-reitor de administração de Pelotas, tinha um colega que era... dois que trabalhavam em recursos humanos, outro que trabalhou na UFRJ⁵⁷ na área de recursos humanos. Então eu aprendi com essas pessoas que trabalhavam na área de recursos humanos, porque eu não trabalhava nessa área. Então eu fui aprendendo com essas pessoas. Essas pessoas também fazem parte da minha escola. O assessor jurídico da Fasubra, quantas e quantas coisas aprendi com ele. E hoje... se tenho conhecimento hoje foi graças a essas pessoas que passaram pela minha vida. Das informações que trocaram. Então, se fosse numerar... é tanta gente! Meus colegas de trabalho daqui e dali. Todos. Todos eles.

O segundo ponto encontrado na pesquisa de Sennett que debilita o triângulo social informal no trabalho é o nível mínimo de confiança entre as pessoas. Esse ponto dizia respeito também à desconfiança que os trabalhadores tinham sobre a autoridade exercida por seus superiores hierárquicos. Uma percepção de que estes não mereciam estar exercendo tal posição, o que colocava em xeque a confiança, enfraquecendo os vínculos sociais no trabalho. Diziam: “é difícil confiar em alguém que consideramos incompetentes” (SENNETT, 2012, p. 207-208). O autor diz que a confiança e o respeito aos outros no trabalho estão baseados na percepção de sua competência. Quando no final da conversa com Odisseu entra outro servidor na sala e começa a conversar

⁵⁵ Grupo de trabalho.

⁵⁶ Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil.

⁵⁷ Universidade Federal do Rio de Janeiro.

conosco, respondendo a uma pergunta que Odisseu lhe faz, surge a questão da legitimidade de determinada gerência para lidar com as questões cotidianas no setor. Uma legitimidade que, segundo Prometeu, seria questionável a partir da forma brusca de abordar os próprios servidores sob sua gerência (ver próxima narrativa de Prometeu no fim deste item).

Sennett (2012, p. 208) articula a competência à ‘filosofia do artesão’, que “consiste ao mesmo tempo em querer um bom trabalho e em fazê-lo”. Filosofia que também é uma ética. Na ética do artesanato, os trabalhadores mais admirados eram os que tinham uma sólida relação com esse modo de relação com a obra a fazer. A hierarquia no mundo do artesanato antigo se baseava nessa ética, uma hierarquia construída dentro da atividade e, a partir dela, conquistada.

Ainda dentro desse ponto, o autor encontrou a observação dos trabalhadores de que a realização de um trabalho de qualidade dependia do contexto. Ou seja, eles percebiam a importância de “aprender a conhecer a organização” (SENNETT, 2012, p. 208), que dizia respeito a conhecer as pessoas e a quem recorrer em momentos críticos, e isso a servidora Ariadne relata que não se aprende nas escolas, além de levar tempo. Esse ponto fala também da competência para gerenciar das hierarquias superiores, que não passa apenas pela competência formal, técnica vinda de conhecimentos adquiridos nos bancos escolares, mas da necessidade também de uma competência adquirida dentro do contexto singular de trabalho em que se está inserido.

Obs.:Na validação final Ariadne escreve embaixo deste parágrafo e que se refere também a sua narrativa que está no item 4.4 deste capítulo: “Para isto, Joseane, tem que se querer ir além, isto é, tem que ter a iniciativa de ir buscar a informação; querer aprender e conhecer as atividades de outros setores e fazer a conexão com as suas próprias atividades. Por exemplo, aparentemente, o que o meu setor ganha em ajudar um recém aluno diplomado da universidade a conseguir inscrição em um mestrado no exterior? Além, é claro, da ajuda ao semelhante, do colocar-se no lugar dele (pois gostaria que fizessem isso pelos meus filhos, se fosse o caso), também esse aluno da universidade lá nos Estados Unidos pode ser a propaganda viva e positiva da nossa instituição, além de trabalhar para um futuro convênio de intercâmbio, facilitando os contatos entre as instituições.”

Podemos dizer que reconhecer, por exemplo, que se produz saberes a partir do ‘chão de fábrica’, ou seja, do dia a dia de uma organização, que o conhecimento não é só de cima para baixo, mas se desenvolve e se completa a partir da atividade, é uma competência que faz toda a diferença em uma gerência.

Assim, quando se inverte a relação entre competência e hierarquia, se corrói a confiança nos superiores hierárquicos, e isso Sennett (2012, p. 211) diz que reforça o “efeito silo”, um isolamento pela falta de desejo de se comunicar porque passa a não haver um “real interesse em ouvir”, tanto dos trabalhadores quanto da gerência.

O terceiro ponto levantado por Sennett como comprometedor do triângulo social informal no trabalho é o poder abdicando da autoridade, mas não de suas vantagens. Esse ponto diz respeito à percepção dos trabalhadores sobre gerências que não assumem suas responsabilidades nos momentos de crise, só assumindo os louros dos momentos em que o trabalho evolui bem, mas isentando-se das responsabilidades quando este apresentava problemas.

Narrativa de Prometeu: a desconfiança da autoridade da gerência

Em determinado momento da conversa com Odisseu, entra na sala o servidor Prometeu, e, chamado a participar dela, Prometeu reintroduz na conversa a importância que vê da gestão pessoas. Tema abordado anteriormente à entrada deste servidor, também por Odisseu, mostrando como esse tema circula no cotidiano sendo problematizado pelos servidores, que não deixam de se posicionar a esse respeito, nem que seja nas conversas informais.

Prometeu: Eu posso falar um monte de coisa, eu não, né? O departamento inteiro. Tem coisas surreais...e aí vai, aí entra, né? Porque principalmente no funcionalismo público, o cargo não é uma coisa focada na competência, a gente sabe disso... esse é o sistema e assim que vai perpetuar...

Odisseu: Isso me incomoda muito e não queria que fosse assim...

Prometeu: Mas é, cara!

Odisseu: Ainda mais aqui, porque e acho assim, uma coisa é Edison Lobão que nunca viu mina de carvão, nunca viu energia, ser ministro de Minas e Energia, agora não... vamos escolher para determinada pró-reitoria ou diretoria alguém que nunca trabalhou, nunca viu o Siape⁵⁸, por exemplo, só porque é amigo da gestão... mas acontece assim...

Prometeu: Mas deixa eu te dizer... mas acontece e muito, mas também não significa que a pessoa que vai ter um cargo de direção ou coordenação, de

⁵⁸ Siape: Sistema integrado de Administração de Recursos Humanos. É um sistema ligado a Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público do Ministério do Planejamento. Ele centraliza informações da vida funcional de servidores públicos federais.

superintendência ela tenha que saber de tudo, porque a presidente da República não sabe de tudo... aí você pode nomear teus assessores, no caso, aqui seriam um diretor de divisão etc., pessoas competentes que você pega. Porque uma pessoa que chega lá... ela não pode... tem o mínimo de discernimento ou de... sabe... de jogo de cintura tem que ter, porque para mim a coisa mais importante quando você é gestor não é nem o trabalho, tu ser ultra, megacompetente, é você gerir pessoas, porque você fazer as pessoas trabalharem, produzirem numa boa, com satisfação... e... ninguém aqui é capacitado pra isso, porque eles não sabem nem ter educação para falar com ninguém, quanto mais gerir pessoas... nossa isso é latente! Isso aí é tão velado que tu pode chegar ali dentro... todo mundo... isso aí é geral, eu tenho 20 anos aqui dentro, eu falo isso tranqüilax, é só ver e é o tipo da coisa que ele vai... ué, ué... ver, entendeu... você vê cada... [...] só que assim... mas é verdade... e isso a gente carrega de cultura e é muito difícil você tirar. E no funcionalismo público tem muita coisa de coronel, quer ter posto, essas coisas funcionam muito assim...

Odisseu: É nisso que eu fico pensando. Gente, para que coronelismo?

Odisseu tinha razão de sobra para criticar o coronelismo. Ele relatou que, logo no início de sua carreira como servidor, quando ainda estava em estágio probatório, passou por uma experiência de violência gerencial que denuncia o quanto na universidade ainda existem efetivamente coronelismos.

Narrativa de Odisseu: a lida com a arbitrariedade de chefias

Joseane: Você estava gostando do trabalho no hospital?

Odisseu: É... de certo ponto sim, porque fazia... era **XXX** [atividade que exercia], coisa que eu fazia quando estagiei na Justiça...

Joseane: Estava mais próximo de sua formação, né?

Odisseu: É, da minha experiência toda até então. Aí eu tenho que falar como eu saí de lá. Em uma das eleições para reitor, quando entrei na universidade, foi um ano de eleição, né? E todo mundo diz que foi a eleição mais diferente, mais complicada que tinha tido aqui até então. Mas antes disso acontecer, o clima da eleição... foi em dois turnos... a eleição foi realmente muito... parecia que era uma eleição...

Joseane: Presidencial...

Odisseu: Foi, exatamente isso! Foi uma coisa, nossa! Eu lembro que...

Joseane: Uma disputa acirrada pelo poder, né?

Odisseu: Foi uma coisa mesmo... parecia mesmo um segundo turno de eleição presidencial ou pra governador de estado. Aí aconteceu uma situação... eu trabalhei na eleição como mesário no primeiro turno, beleza, tranqüilinho. No

segundo turno... isso foi assim... meio de ano ainda... No segundo turno, o que aconteceu? Isso assim, a eleição acho que foi em abril. A eleição sempre é com certa antecedência. O primeiro turno é em abril e o segundo acho que em maio, meio de junho, por aí. Aí na primeira... no primeiro turno, eu trabalhei uns três dias lá no hospital. Geralmente são três dias pra pegar o pessoal que faz rodízio, os diversos plantões. No segundo turno, eu trabalhei só... eu só trabalhei acho que no último dia, um período só e aí tudo bem...

Joseane: Você foi mesário porque alguém estipulou?

Odisseu: Não, eu que quis mesmo! Porque justamente... eu já estava... o que aconteceu... Saindo a estagiária, saiu a terceirizada, saiu o **P**, nesse meio tempo. [pessoas que saíram do setor que Odisseu trabalhava no hospital universitário] Isso... detalhe que foi importantíssimo: eu estava sozinho no setor **X** e eu estava odiando, odiando, odiando, odiando! Perdendo todo o meu encanto pela minha área de formação, estava achando muito chato trabalhar sozinho, porque ficava eu... A gente tinha ganhado uma salinha, né? [...] Realmente, eu tinha mesa, tinha computador, tinha um ramal, mas eu estava detestando aquilo tudo. Sozinho... e continuei questionando aquela história, não sou do cargo **Z** (cargo de nível superior) aqui, sou assistente de administração, eu não fiz o concurso pra isso. “Como é que eu vim parar aqui? Que droga!”. Aí tá. Eu justamente me ofereci pra ser mesário pra fazer uma coisa diferente. Eu lembro bem disso, agora eu lembrei! “Ah quem quer ser... tal?”. Aí fui numa boa, fui com o pessoal de setor de pessoal [do hospital] também, eu já tinha um contato mais com eles. Aí tá, chegou no segundo turno teve isso, eu ia trabalhar em um dia só e nesse dia... Aliás, no dia anterior, eu tinha uma consulta com um dermatologista marcada para uma hora da tarde lá no hospital. Tratava lá mesmo. Aí eu cheguei... eu acho que cheguei com antecedência, devo ter chegado meio dia... sei que a consulta era uma hora. Daí ficou eu e a população lá esperando a consulta. Esperando até... a gente foi atendido depois das três e meia, quase quatro horas. Demorou muito o atendimento nesse dia. Eu já estava muito irado! Eu lembro que a professora **T**, chefe do ambulatório, ela até passou assim e falei: “Doutora a gente está esperando há muito tempo!” Não é culpa dela exatamente, mas é que as coisas lá realmente... atendendo um a um... demorou muito. Ela falou: “É, eu sei como é que é.”. Aí tá, eu lembro que eu subi queimando... aliás, antes de eu subir eu já estava pegando fogo. Não tinha almoçado, estava irritado por causa da demora, mas eu pensei: “Vou votar logo porque amanhã eu vou trabalhar como mesário, então eu já me livro disso”. Aí fui, passei... e tinham feito assim, né? Você conhece, né? O saguão do hospital onde ficaram as urnas...

Joseane: Aquele *hall*...

Odisseu: Só que eles fecharam a porta principal com intuito de ficar como se fosse uma sala fechada e tudo entrando por uma portinha menor na lateral. Então eu passei assim... virei à direita... me deram um papel do **Aa** [propaganda eleitoral de determinado candidato a reitor]. [...] Passei de cara amarrada, votei, estava morrendo de fome, estava chateado, queria ir embora. E eu lembro que uma moça... depois eu lembro que ela era assistente da direção de enfermagem, falou alguma coisa, mas eu não ouvi direito o que ela falou. Passei, votei, até brinquei com um conhecido meu que estava na mesa que trabalhava lá no setor **Y** também e falei: “Ah! tô morrendo de fome, vou embora”, e fui, assim que eu passei eu peguei o papel, botei no bolso, o santinho do candidato e quando voltei joguei na lixeira... assim. Fiz assim... voltei... tinha uma lixeira aqui, joguei fora. O mundo acabou porque eu joguei o santinho do

Aa, é... na lixeira. Aí tudo bem, subi, acho que no meu tempo era o no andar **F**, em que tinha uma xerox. Eu lembro que eu fui no andar **F** tirar uma xerox. Quando eu estava voltando pra sala... nisso eu já tinha almoçado, nesse meio tempo. Eu fui lá na sala, fui tirar xerox, quando eu voltei pra minha sala, o **D**, que era o meu chefe, estava me esperando, aí perguntou assim: “Você está trabalhando hoje na eleição, na mesa?”. Eu falei: “Não, só vou trabalhar amanhã”. Ele disse: “Porque viram você jogando fora o papel do **Aa**, isso é um grande desrespeito...”. E eu não vou lembrar exatamente das palavras, mas eu lembro de duas coisas que me marcaram muito. Ele falou assim: “Você podia estar limpando bunda de doente e eu tirei você pra ficar aqui no setor **Y**”. Eu sou assistente de administração, eu nunca poderia estar em contato com paciente. E tinha um outro... lembro que tinha... o **B**, que hoje é chefe na área **W**, estava passando no corredor, que era no mesmo andar, olhou aquilo... Uma outra... essa que era assistente da direção de enfermagem estava ali do lado olhando... Aí um outro cara que era aposentado, que ele [seu chefe] trouxe de volta [...]. Aí eu lembro que esse cara, esqueci o nome dele, falou assim: “Que absurdo uma coisa que esse garoto fez”. Você nunca tinha visto falar do cara e ele estava ali, né? Dando apoio para ele [para o seu chefe]. Depois dele falar aquilo, eu falei: “Tudo bem, eu peço desculpas a ele, mas assim eu juro, eu não xinguei ninguém, não fiquei gritando: ‘vou votar em não sei quem’, não fiquei comentando, nada, eu simplesmente joguei o panfleto fora, né?”

Joseane: Você já tinha votado inclusive...

Odisseu: A pessoa... ficaram me observando... Aí depois me disseram, muito tempo depois, quando eu vim trabalhar aqui, eu encontrei de novo com esse rapaz que estava na mesa e ele falou: “Foi isso, isso e isso”. Foi o próprio **Aa** que viu, perguntou quem eu era e fez a queixa ao **D**... e aconteceu essa situação neste ano de eleição. E nisso... ele falou isso...

Joseane: Surreal, é uma situação surreal...

Odisseu: Disse aquelas coisas todas, ficou irado, como se fosse... Depois eu senti como se fosse o filho que desagradou o pai, porque a gente tinha uma relação tranquila até então. Ele parou de falar comigo, acho que só falou comigo no dia seguinte. Eu pedi desculpas ao **Aa** [o candidato a reitor] numa boa, o **Aa**... expliquei o que que era, estava com fome foi isso...

Joseane: Você chegou a falar então com o **Aa**?

Odisseu: No dia seguinte, porque eu trabalhei na mesa, justamente. Aí eu cheguei lá falei com o **Aa**, ele falou comigo tranquilo, tudo bem... fiquei lá na mesa, voltei, continuei meu trabalho até... justamente... devia ser maio, junho, aí um dia, eu... não conseguia mais falar com o **D**, que é desse meu trabalho, eu acompanhei uma ou duas entrevistas com ele... ele também...

Joseane: Ele era seu...

Odisseu: Ele era chefe imediato porque eu era... no setor **Y**, não tinha secretário...

Joseane: Ele era seu chefe?

Neste momento, o servidor falou do arbítrio do seu chefe, que não houve conversa alguma com ele...nem para comunicá-lo sobre sua decisão de liberá-lo para permuta para outro setor.

Odisseu: É. Aí, né? Eu não consegui mais falar com ele até que um dia chegou uma colega do setor de pessoal e falou: “Olha, tem um documento com seu nome lá, vai lá dar uma olhada”. Aí ele simplesmente indicou (o **D** que era meu chefe). Vi lá o pedido. Acho que chegou naquele momento ou ele arquitetou, não sei como, e falou: “Eu libero o servidor fulano de tal e indico o Odisseu [fala seu nome completo] para permuta”. Aí eu falo: “Tudo bem”. Fechei minha coisas... fui lá para o outro setor que me encaminharam e... entreguei a chave no dia seguinte. Deixei lá o que tinha, fui no setor que ia trabalhar, conversei com o... era tipo um secretário...o **M**. Acho que ele até trabalha lá até hoje. Foi muito tranquilo comigo, entendeu a situação, tinha passado por coisa parecida também. Aí ele falou o seguinte: “Ó, o cara que estava aqui trabalhava à noite”. Falei: “Não, tudo bem, eu vou pro lugar dele à noite”. Era plantão e fui. Fiquei... acho que fiquei uns dias trabalhando na secretaria, não sei por que, não sei se foi porque eu não tinha a senha do sistema lá ou pediram para eu esperar, sei que fiquei assim... uma semana na secretaria trabalhando de dia normalmente, ajudando ele... aí depois, dia tal, fui para o plantão...

Joseane: Mas aí deixa eu entender você... a pessoa que encontrou com você... você já estava indicado para... permuta?

Odisseu: Isso. Depois daquela coisa com o papel [o santinho da propaganda eleitoral] naquele dia da eleição, ele nunca mais falou comigo, nem para falar que queria que eu saísse, não falou mais nada...

Joseane: Só encaminhou você pra... tipo para uma *disponibilidade*, digamos assim?

Odisseu: Nem diria. A disponibilidade... você pode escolher pra onde vai. Ele não, ele já indicou para onde eu iria. Aquela coisa... ele quis se vingar, ele estava magoado, estava chateado.

Joseane: Você ficou quantos dias trabalhando com ele depois desse evento?

Odisseu: Cara, por isso que eu acho... entre isso e eu ir pra... eu lembro que, em julho, eu já estava no outro setor, então isso deve ter sido um mês e pouco antes, ou seja, foi um período bom, mas que em nenhum momento ele falou.

Joseane: Quem falou foi o pessoal lá do setor de pessoal depois que recebeu...

Odisseu: É, falou: “Ó, tem um documento com o seu nome...”

Joseane: Ah...

Odisseu: Ele não teve a hombridade, isso eu posso falar gravado, de conversar comigo. Ele... justamente... um dia eu terei a oportunidade, espero, de conversar com ele frente a frente, mas ele se achava tão correto e em outras é muito inábil, mas graças a Deus está aposentado e não está mais entre nós. Aí tudo bem! Fui pro outro setor, fiquei lá...

Joseane: Mas aí você foi... te colocou como? Coincidiu dessa pessoa desse outro setor querer sair?

Odisseu: Na verdade, já tinha ouvido falar que ele queria sair. Eu não sei exatamente se foi uma coincidência ou se... não tinha aquele cara aí? Por fazer parte da alta gestão [...] e querer muito, assim, tomar conta de tudo...

Joseane: Dar conta de tudo...

Odisseu: Dar conta de tudo, ele podia já estar, “ah não, espera aí, não quero ele aqui, vou mudar tal pessoa...”. Mas tudo bem. Fui pra este outro setor, fiquei trabalhando lá à noite no plantão.

Seguiu mostrando o difícil período que passou durante o estágio probatório na universidade.

Joseane: Foi em que época isso?

Odisseu: Foi no ano de **BBB**, meados de **BBB**. Aí eu acabei ficando quatro meses lá. Nesses quatro meses, o que aconteceu? Eu estava completando meu primeiro ano de universidade, ou seja, minha primeira avaliação de estágio probatório, aí chegou lá a avaliação, aí o **M** me chamou, que era o secretário do (inaudível) e falou: “Olha, desculpa, não tive como mexer, ela já veio assim”. E o que aconteceu? Eu sei que foi o **D**, meu chefe anterior, que fez isso, não posso provar, mas a consciência dele que sabe e está lá nos arquivos do meu processo de estágio probatório, no arquivo da avaliação de desempenho. Ele deu as notas... assim... que as notas... se eu não me engano eram de 0 a 5 ou de 0 a 10, mas ele deu as notas todas quebradas. Então, por exemplo, se de 8 a 10 é o excelente, ele deu 8 em uma lá que foi sobre responsabilidade, nas outras ele deu mesmo, 4, 3, 1...

Joseane: Que isso, gente!

Odisseu: Então, todo mundo...

Joseane: Valendo de 0 a 10 ele deu essas notas aí?

Odisseu: É. Se eu não me engano 0 a 10, por isso que todo mundo fica com nota 50...

Joseane: É porque teve uma época que era de 0 a 5, né?

Odisseu: É. Eu acho que essa já era de 0 a 10. Então, de 0 a 10, quem leva 10 em tudo fica com 50 pontos, eu fiquei com 30 pontos, 32 pontos, ou seja, perdi muita coisa... porque ele dava assim... então tipo, de média 4 a 6 era regular, ele dava o mínimo possível, deu a nota toda quebrada. Aí eu fiquei... “Caraca!” Fiquei desesperado. Poxa! Minha primeira avaliação de estágio probatório já teve isso! Aí eu lembro que eu liguei pro serviço de avaliação, expliquei a situação, aí falaram: “Não, mas olha ainda tem mais duas, vai com calma, você pode se recuperar”, e tudo bem... e aí o que aconteceu? Por tudo que ele fez não só comigo, com várias pessoas... Bem ou mal, aquele candidato perdeu. [Falando da eleição para reitor]. Na época que era **Aa** e **Fa** [candidatos a reitor e

seu vice], perdeu, ganhou **Ha** e **La** [idem] na época. E aí eu sempre ia no setor de pessoal porque o pessoal do setor de pessoal também falou: “Poxa, aconteceu isso com você... a gente até pensou em ajudar, mas não tinha como, foi desse jeito mesmo”, e não teve... eu assinei e....

Joseane: E no estágio probatório você não avalia...

Odisseu: Não, justamente...

Joseane: Não se autoavalia, não?

Aqui o servidor falou, então, de uma primeira parceria positiva efetiva na universidade: com a diretora de pessoal do hospital.

Odisseu: Não tem autoavaliação. Isso passou... você tem ciência, mas não tem autoavaliação. Aí eu falei: “Poxa!” Quando... aí eu falava com a **A**, que foi chefe de pessoal, antes do **B**, eu falei: “Poxa! **A** me tira de lá, eu gosto de vocês, quando puder...” E aí dito e feito, né? Teve aquela confusão...

Joseane: **A** é de lá do hospital?

Odisseu: Do setor de pessoal do hospital. É. **A** que foi chefe do setor pessoal, agora ela está trabalhando como servidora normal. É...dito e feito. [...] Olha foi uma coisa... É engraçado que assim, justamente no meu primeiro ano, foi o pior ano e isso me marcou, eu aprendi, mas isso também me marcou para o bem e para o mau. Mas assim... a **A** cumpriu a parte dela, mudou a chefia da emergência também, aí ela falou com o doutor **N**, que entrou na época, aí ele me chamou pra conversar e falou: “Ó, a **A** falou que você estava querendo ir pra lá, conversou comigo, teve isso, isso e isso”. Aí eu contei a história pra ele, ele disse: “Não, sem problemas. Você é formado em **XXX**, tá no lugar errado, pode ir, só pede pra fazer o documento”. Então, dito e feito, não teve problema nenhum.

Joseane: Não precisou nem permuta...?

Odisseu: Não, me liberou. Me despedi. Meu último plantão acho que foi sábado à noite, segunda eu fui pro outro setor, tranquilo, tranquilo.

Odisseu se deparou, nesta situação, com autoridades no meio de trabalho que exerciam o poder de forma arbitrária e autoritária, mas conseguiu apoio de alguns servidores mais antigos na universidade que se solidarizaram com ele, o ajudando de formas diversas a passar por aquele momento. Esta situação narrada por Odisseu mostra um ambiente organizacional em que o triângulo social informal era muito precário.

4.9. Cooperação e ruptura

Em momentos de crise, a cooperação pode aparecer com toda sua força ou, ao contrário, mostrar toda sua fragilidade. Ela depende do nível de confiança ou de esgarçamento das

relações sociais no ambiente de trabalho. Nos momentos críticos, muitas vezes há a necessidade de ruptura ainda mais radical das normas formais cotidianas por não darem conta da situação a enfrentar. Sennett (2012) sinaliza que esses momentos são importantes porque, por um lado, revelam muito mais claramente a fragilidade da organização formal de qualquer empresa e, por outro lado, mostram a importância capital das relações informais para o enfrentamento dessas situações críticas.

Mas, como vimos, a cooperação depende da construção do triângulo social informal, e sua importância fica mais evidente justamente nos momentos de crise porque fica muito mais explícito que as normas prescritas ou instituídas não dão conta, não preveem tudo, e é preciso criar alternativas, saídas para o enfrentamento dessas situações. Nesses momentos, por exemplo, a cadeia de comando formal poderá ser interrompida pela necessidade de as pessoas saírem de seus lugares habituais. Situação em que a cadeia hierárquica formal pode não dar conta da mesma maneira que em situações rotineiras. O autor diz que a força da convocação de uma situação real radical move as pessoas para “buscar descobrir juntos como enfrentar a situação” (SENNETT, 2012, p. 189). E isso só acontecerá se, de algum modo, as relações informais na organização tiverem um mínimo de consistência.

Porém, não é só em momentos radicais que os trabalhadores se mobilizam e inventam outras formas de agir para dar conta do que se tem a fazer. Para Sennett (2012, p. 189), o trabalho dito rotineiro não produz embotamento nas pessoas como pensavam teóricos, como Adam Smith. Ideia que foi se consolidando fortemente desde o “alvorecer da era industrial”. Os trabalhadores nessas situações inventam maneiras de manterem-se despertos, atentos, produzindo um deslocamento em sua atividade. Há um combate contra o embotamento que o trabalho extremamente rotineiro tende a levá-los. Criam-se desvios para que o desafio e o estímulo na realização das atividades não se esvançam. Sennett diz que isso é um movimento próprio do humano e que, quando o meio externo não é estimulante, nós “podemos criá-lo por nós mesmos”, nos deslocando de determinada situação para dar conta do que se tem a fazer, agregando “coisas aparentemente triviais” e colocando-a em uma “zona de informalidade”.

Há vários tipos de rupturas na rotina de trabalho que acontecem quando há necessidade de resolver algum problema. Sennett (2012, p. 190) diz:

como em qualquer boa conversa, no trato de um problema complicado as pessoas não podem simplesmente recorrer a procedimentos já dados por scontados; socialmente, e talvez surpreendentemente, as rupturas no trabalho muitas vezes se revelam geradoras de vinculação. [...] [Assim,] a gestão de crises e a solução de problemas vinculam a cooperação à ruptura.

E acrescenta que essas relações sociais que se estabelecem no ‘triângulo social informal’ “envolvem às vezes formas bastante sutis de comunicação” em que todos os lados do triângulo se fortalecem. Esse fortalecimento é construído no dia a dia do trabalho, nas situações concretas experimentadas por chefias e trabalhadores. Para Sennett (2012, p. 190), “a confiança se fortalece, assim como a autoridade quando um acontecimento perturbador é enfrentado” e, ao contrário, a confiança fica enfraquecida quando as dificuldades não são enfrentadas abertamente, quando chefias autoritárias usam de seu poder institucional arbitrariamente como foi a experiência narrada por Odisseu. Portanto, podemos dizer que as relações do triângulo social informal são dinâmicas, elas podem mudar de configuração, se fortalecendo ou se fragilizando a partir do modo como se lida com as situações problemáticas.

O autor problematiza a dicotomia que muitas vezes ainda se estabelece em relação à classificação dos postos de trabalho, dividindo-os em ‘trabalho não qualificado ou semiquualificado’ e ‘trabalho qualificado’. Para Sennett (2012), qualquer tipo de trabalho demanda a construção de competências, as mais variadas, para que ele de fato se concretize. E a construção de relações sociais informais seria uma delas, tendo, para o autor, uma importância central. Ele pondera que as pessoas necessariamente constroem relações sociais no trabalho de vários modos e que isso implica o conhecimento a respeito das pessoas com quem se lida. Isso se dá em um tempo de convivência que não pode ser previsto e, ao mesmo tempo, nesse caminho também se constroem saberes importantes como, por exemplo, “a quem recorrer e em quem não confiar em caso de emergência” (SENNETT, 2012, p. 191). Odisseu teve de ir construindo essas competências desde o início de sua vida funcional na universidade, a partir das vivências difíceis por que passou.

O autor acrescenta que as relações sociais informais ajudam a constituir um outro tipo de conhecimento do ambiente organizacional e físico, um conhecimento vivo a partir dessas relações que ajudará na lida cotidiana da atividade, incluindo a resolução de problemas não previstos. Assim, parece que Sennett chama a atenção para o fato de que todo trabalho requer a construção de competências para realizá-lo e se manter nele,

competências que vêm tanto de saberes formalizados como também das experiências que se constituirão no exercício da atividade, seja ela qual for. Dessa maneira, “as relações sociais informais exigiam conhecimento do contexto, um contexto a ser investigado e interpretado em conjunto” (SENNETT, 2012, p. 191).

O triângulo social informal pode ser encontrado em todo tipo de organização, hospitais e escolas, igrejas e grupos comunitários, entre os militares, em escritórios ou fábricas. [...] Mas o triângulo social tem um grande imperativo que pode não ser atendido pela organização. Precisa de instituições relativamente estáveis no tempo, consolidadas (SENNETT, 2012, p. 191).

4.10. O tempo e as relações de cooperação

O que seriam “instituições relativamente estáveis no tempo”? As relações de trabalho na era industrial, em grande parte, se concentravam nas fábricas que permaneceram estáveis por um longo período histórico, propiciando, por conseguinte, a construção de relações sociais no trabalho que mantinham uma certa estabilidade no tempo diferente quando comparada aos dias de hoje. A lógica do tempo era outra. Além disso, foi um período em que a própria organização industrial precisava se consolidar na sociedade da época. Há, nesse sentido, uma especificidade na organização das relações sociais durante o processo de consolidação do capitalismo na era industrial em comparação às relações sociais que estão se construindo no capitalismo pós-industrial. Neste último, as relações de trabalho tanto entre trabalhadores e empresas quanto os trabalhadores entre si são, em grande parte, de curto prazo. A economia, em muitos países, transformou-se prioritariamente em economias de prestação de serviços regidas por um tempo de curto prazo, tanto no setor privado quanto no público. Nesse sentido, mudou a lógica de vinculação dos trabalhadores com as organizações e destas com os trabalhadores. As relações entre eles são mais fluidas. De certa forma, estão mais distanciadas entre si. Isto é, “a experiência recíproca das pessoas e o conhecimento de suas instituições encurtaram” (SENNETT, 2012, p. 191). O autor afirma que essas profundas mudanças ocorridas no mundo do trabalho desde a era fabril têm influências importantes no processo de construção do triângulo social em nossos dias nas organizações.

O autor nos diz que todo o cenário do trabalho mudou porque o tempo de curto prazo reestruturou o mercado de trabalho nos dias de hoje. Grande parte dos empregos está sendo substituída por projetos, por tarefas de curto prazo. A força de trabalho teria agora

um “caráter contingencial” (SENNETT, 2012, p. 196), temporário. Este seria o reflexo do *ethos* desse novo cenário pós-industrial e “essas mudanças de tempo têm um forte impacto no conhecimento contextual das pessoas”, diz o autor. Assim, a consolidação e a inserção em relações sociais mais perenes entre os trabalhadores e destes com a própria empresa se tornam mais precárias. Nesse cenário, o conhecimento sobre as pessoas com quem se trabalha não se consolida. Muitas vezes, saber como os outros trabalham, com quem se pode contar ou não, com quem se trabalha melhor etc., não são conhecimentos possíveis de se ter na lógica das relações de curto prazo. Para o mercado então, nos dias atuais, a valorização desse conhecimento que o trabalhador só adquire com um tempo razoável em um mesmo ambiente organizacional – conhecimento que é importante para lidar com os imprevistos do trabalho real – nos parece algo cada vez mais distante. Nesse sentido, podemos dizer que os empregadores sob a ótica do curto prazo valorizam, ao contrário,

o trabalhador ideal no molde do consultor de capacitações portáteis e vínculos apenas temporários com qualquer lugar em particular. No gerenciamento [...] evacuava o conteúdo do trabalho [...] [havendo] a negação da importância do contexto e do conhecimento contextualizado (SENNETT, 2012, p. 197).

Acrescentamos que isso é uma clara evitação de se levar em conta a complexidade da atividade industriosa humana.

Esses atributos valorizados pelos empregadores nas relações de trabalho contemporâneas partem da crença de que as competências são características puramente individuais, de certo modo descoladas do contexto do trabalho, e que poderiam ser aferidas *a priori* na seleção de trabalhadores para postos de trabalho. Pressuposto que está na contramão dos estudos da ergonomia da atividade e da ergologia⁵⁹. Para o primeiro pressuposto, então, essas características pessoais poderiam ser definidas aprioristicamente à atividade, tais como versatilidade, flexibilidade, motivação, atitude cooperativa, resiliência, entre outras. Sennett (2012, p. 197) diz que isso produz um sentimento de insegurança nos trabalhadores porque o foco inicial da seleção passou a ser a eleição de pretensas atitudes, de características individuais esperadas pelo empregador, e não mais o conhecimento contextualizado, a experiência que se tem, que o autor chama de “capital social” do trabalhador. É nesse cenário de trabalho baseado na lógica do curto prazo, no qual “o trabalho por projetos em instituições camaleônicas age

⁵⁹ Discutiremos esta questão das competências para a ergologia no Capítulo 7 desta tese.

como um solvente ácido, corroendo a autoridade, a confiança e a cooperação” (SENNETT, 2012, p. 199). E, conseqüentemente, a constituição do triângulo social informal se fragiliza, se desintegra ou tem sua formação dificultada.

Quando trabalhadores vivem em contextos sociais de trabalho em que, no exercício da atividade, há grande dissonância entre seus valores e os da organização no que diz respeito ao modo de conduzir sua atividade, para manterem-se naquele lugar se torna necessário a forja de máscaras sociais que de certa forma os protegem. Nesse caso, o trabalhador entra em estado de duplicidade, e esta duplicidade é resultado de uma impossibilidade de comunicação satisfatória, produtiva, de transformar aquele meio pelo menos em parte para senti-lo também seu. “Na vida social, a ansiedade pode ser gerida pelo uso de uma máscara: não mostramos o que sentimos” (SENNETT, 2012, p. 221), embora ajude na redução da ansiedade. Uma situação como essa colabora no surgimento do “eu que não coopera”. Mas, para o autor, o uso de máscaras é ferramenta de caráter da maior importância, já que a lida com uma política opressiva no trabalho requer seu uso. Dizemos que, de certa forma, essa construção de máscaras é uma *métis*⁶⁰, uma estratégia astuciosa construída pelo trabalhador, necessária à vida em determinadas condições de trabalho mais do que em outras. Sennett (2012, p. 221) acrescenta: “Nesse estado reduzido, as pessoas não sentem muita ambivalência nem muita inquietação interna quando deixam de se comportar de maneira cooperativa”.

Para o autor, o novo capitalismo forja um teatro de representações no que diz respeito, por exemplo, ao trabalho de equipe. Nessas novas corporações geridas pela lógica do curto prazo, o que é esperado do trabalho de equipe passa pelo uso das máscaras como uma estratégia de sobrevivência, para lidar com a ansiedade social surgida a partir de relações de cooperação frágeis. Mas, a partir do seu uso, surge “o desejo de retirada, de isolamento, assim diminuindo a ansiedade sobre o lugar de cada um no mundo” (SENNETT, 2012, p. 222).

4.11. A negociação entre formalidade e informalidade no trabalho. A construção de uma narrativa no trabalho coletivo

As pessoas em um mesmo meio de trabalho estão sempre sob certas condições formais gerais – umas mais, outras menos –, como, por exemplo, terem hora para chegar, hora

⁶⁰ No Capítulo 5, nos deteremos mais sobre o tema da *métis*.

para sair e tarefas determinadas a cumprir. Enfim, estão submetidas, em níveis variados, a condições prescritas de trabalho. Mas ao mesmo tempo, no que diz respeito ao trabalho real, ao trabalho concreto do dia a dia, as relações sociais entre as pessoas ultrapassam largamente o formal, necessariamente. Relações que variam de meio para meio, as quais Sennett chamou de ‘triângulo social informal’. O desenvolvimento dos vários modos de corporificações atravessará também essas relações no trabalho, como vimos anteriormente neste capítulo. Assim, para efetivamente se trabalhar em conjunto, será sempre necessária uma espécie de negociação em uma zona-limítrofe entre o formal e o informal, firmando-se compromissos de cooperação.

Podemos inferir, a partir desses estudos, que quando essa formação de compromisso não ocorre, tanto a atividade quanto a saúde dos trabalhadores podem ficar comprometidas. Sennett (2012, p. 287) diz: “Essa questão gira em torno de saber de que maneira as pessoas negociam a fronteira entre formalidade e informalidade; é uma zona-limite, na qual certas habilidades da cooperação indireta são submetidas a severo teste”. Essa negociação nessa zona-limite é a construção de uma espécie de narrativa do trabalho. No exemplo a seguir, fica claro o que seria essa narrativa para o autor.

Em uma oficina, o trabalho compartilhado segue o rumo determinado pelas ferramentas e materiais; existe um objetivo geral, mas para chegar a ele podem ser seguidos diferentes caminhos, observando-se alternativas diferentes para ver qual é a melhor [para determinada situação]; esse tipo de trabalho na oficina é uma narrativa (SENNETT, 2012, p. 287).

Vimos até agora como se constroem e como se debilitam relações sociais importantes na vida em comum no trabalho, como a cooperação, que é um modo de viver junto que depende intrinsecamente da presença de uma dinâmica informal, mesmo quando dentro de ambientes formais como o trabalho. Parece então que, para Sennett, o caráter intensivo e expressivo ganha destaque nas várias formas em que se processa essa interação porque, para ele, a experiência da cooperação é tanto mais expressiva quando vinculada mais estreitamente a gestos sutis, que nascem a partir desses encontros construídos cotidianamente, plasmados na atividade e, portanto, não previstos no convívio social formal.

A configuração que Sennett (2012) dá ao caráter informal do triângulo social nas relações sociais mais cooperativas mostra, em contrapartida, a concretude das relações humanas em seus acertos e erros, nas formações de compromisso, no exercício e no

estabelecimento de rituais e na consolidação dos diversos ritmos construídos no trabalho. Ritmos que estão sempre se refazendo em função das surpresas presentes no dia a dia. O ritmo tem a ver com a experiência consolidada, corporificada, que dá maior segurança ao fazer no meio em que se está. Mas há de se fazer sempre ajustes. O estabelecimento de um ritmo mostra a capacidade maior de expressividade nas práticas sociais, tendo como consequência menor tensão dispendida no trabalho, e isso, para Sennett (2012, p. 296), é “antes estimulante que entorpecedor”.

Ou seja, a posição do autor a respeito do ritual é de que gestos e movimentos mais consolidados podem se revelar mais estimulantes, em vez de acomodativos, desde que tenham um sentido positivo para o sujeito. Então, o ritmo é estimulante em função da sensação de maior segurança, e isso também estimula o seu desenvolvimento. Assim, em vez de se tornar repetitivo e cansativo, o ritmo conduz a que se faça o mesmo para fazer diferente, o que se encontra de novo no concreto da atividade. É nesse concreto que se dá o estímulo para o fazer. O ritual produz a competência para fazer de outro modo, ou seja, o fazer o mesmo vai tornando-se cada vez mais diferente dele mesmo.

Parece-nos que o engajamento e a consolidação de um ritmo em determinada atividade é um tempero importante nesse apuro da percepção das pequenas ou grandes diferenças que vão acontecendo fora, na situação, nos materiais, enfim, em tudo o que diz respeito à situação de trabalho. Isso tem a ver com uma espécie de apoderamento do fazer, fazer este que fica, então, em uma zona limítrofe entre o mesmo (o que já se sabe) e o novo que vai surgindo a partir do próprio ritmo do fazer, que se torna, assim, também estimulante. O desenvolvimento da expressividade, então, parece estar ligado ao desenvolvimento crescente dessa tomada de posse do fazer, criando uma narrativa deste fazer para o próprio sujeito.

Para Sennett, nas formas complexas de cooperação – como, por exemplo, quando precisamos trabalhar com pessoas que não conhecemos e até nem gostamos –, é necessário um movimento para fora de nós mesmos, para se construir um espaço de cooperação. O desenvolvimento do caráter impessoal é algo a se construir, objetivando a criação de um espaço comum, para que a cooperação possa acontecer, um espaço social compartilhado. O autor diz que “se não nos concentrarmos no esforço de nos revelar ou nos caracterizar, podemos preencher um espaço social compartilhado com conteúdo expressivo” (SENNETT, 2012, p. 296). A expressividade para ele, então, não

é a revelação de qualquer interioridade, não é uma autorrevelação, mas, ao contrário, um esforço de tentar se comunicar com esse fora de nós mesmos nos próprios termos da situação. Esse movimento é que produz o desenvolvimento da expressividade, segundo o autor.

No capítulo a seguir, trataremos da riqueza da inteligência astuciosa, de como ela está presente de forma decisiva nas ações humanas tanto para sobreviver neste mundo como para torná-lo um pouco nosso, e como, nessa empreitada humana, essa inteligência surge ao mesmo tempo que suas obras e seus saberes.

CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES SOBRE A *MÉTIS*, A INTELIGÊNCIA ASTUCIOSA

O tema da *métis* – a inteligência astuciosa – é importante para pensar a produção de saberes no trabalho porque ela diz respeito às astúcias da inteligência prática, de um tipo de inteligência que nasce do encontro com os desafios que a vida impõe ao vivente para sobreviver neste mundo e, ao mesmo tempo, para criar um mundo para viver. Vem daí sua importância para nossa pesquisa, que se debruça a pensar sobre o que se produz de saberes na atividade, de saberes mobilizados e construídos na imanência do fazer, nascidos a partir dos desafios a enfrentar, portanto, da relação concreta entre o vivente e o fazer.

Dissemos ser a inteligência astuciosa, a partir dos estudos de Détiene e Vernant, fundamental na lida com os desafios enfrentados pelos servidores técnico-administrativos por conta de uma multiplicidade de situações vivenciadas cotidianamente em suas atividades de trabalho. Esses estudos nos ajudarão a seguir algumas pistas da expressão dessa inteligência.

Traremos então, neste capítulo, estudos sobre a *métis* de Marcel Détiene e Jean-Pierre Vernant, que se debruçaram na literatura, nos mitos e em todo o pensamento do mundo grego antigo. Cultura esta que era profundamente atravessada pela noção da *métis* e que, por isso mesmo, essa noção não aparecia tão explicitamente, tal o grau de seu atravessamento e pertencimento no mundo antigo demandando desses pesquisadores um enorme fôlego para dar conta de tal tema.

Faremos algumas articulações também com os estudos de Michel de Certeau, que destaca a inteligência astuciosa como criadora de táticas do homem comum, que fazem parte do que ele chama de ‘cultura ordinária’, porque atravessa o cotidiano das pessoas comuns e que, para o autor, é viva e subversora, além de ser parte integrante do que comumente se chama de sociedade do consumo. Ele diz que essas táticas são práticas invisíveis, mutantes e de difícil apreensão como a própria *métis*. Articularemos então essas pesquisas à atividade dos trabalhadores, que também são homens e mulheres comuns que, em suas práticas cotidianas no trabalho, também desenvolvem práticas que são invisíveis frente às normas gerais que regem a dimensão prescrita do trabalho a partir da inteligência astuciosa.

5.1. O lugar da *métis* no pensamento grego

O universo da *métis* no mundo grego antigo, para Détiene e Vernant (2008), foi um campo de pesquisa complexo e difícil porque não havia fronteiras precisas por onde caminhar. A *métis* estava presente por toda a cultura grega em vários níveis e planos e, mesmo que muitas vezes não aparecesse de forma totalmente explícita, ela estava lá. Dito de outro modo, ela estava ligada intimamente ao modo como os gregos viam o mundo e, conseqüentemente, o modo como experimentavam viver naquele mundo. A ideia de *métis*, portanto, atravessava inteiramente toda a Antiguidade grega, refletindo-se nos mitos e escritos deixados por eles. Estava totalmente misturada a seu próprio pensamento, sendo parte constituinte dele. Poderíamos dizer que ela estava presente de modo corporificado no pensamento grego antigo, daí possivelmente o fato de a *métis* não aparecer sempre de modo explícito.

Détiene e Vernant (2008, p. 10-11) dizem que a *métis* na cultura helenística estava ligada a “uma grande categoria de espírito [...], uma categoria mental não uma noção”, e que, nesse sentido, suas pesquisas, no que dizia respeito à concepção, foram semelhantes às dos arqueólogos justamente porque a *métis* não se revelava como um ‘objeto’ de concepção precisa e explícita. Ela estava imbricada em toda a vida social, espiritual e material dos gregos antigos, tendo assim grande valor na vida deles. Talvez por isso mesmo não cogitassem construir tratados sobre ela porque ela era de certa maneira quase que um modo de conceber o mundo, daí a complexidade desta pesquisa para os autores.

Não há tratados sobre a *métis*, como há tratados lógicos, nem sistemas filosóficos construídos sobre os princípios da inteligência astuciosa. A presença da *métis*, no seio do universo mental dos gregos, pode bem ser decifrada em um jogo das práticas sociais e intelectuais, onde sua influência se manifesta de forma às vezes obsessiva. [...]

Tão vasto seja o domínio em que se exerce a *métis*, tão importante sua posição no sistema dos valores, ela não se manifesta abertamente pelo que ela é, ela não se mostra ao grande dia do pensamento abertamente [...]. Ela aparece sempre mais ou menos “nos vãos”, imersa numa prática que não se preocupa, em nenhum momento, mesmo quando ela a utiliza, em explicitar sua natureza, nem em justificar seu procedimento (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 11).

Os autores dizem que “a inteligência prática e astuta, sob todas as suas formas, constitui um dado permanente do mundo grego” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 277). A *métis* atravessa o modo como o grego concebe as diversas habilidades, a perícia do homem

em suas várias atividades, como a tecelagem, a navegação, a metalurgia, a carpintaria, a caça e a pesca, a atividade do sofista, a medicina, o estrategista, a política, entre outras. Assim, para os autores, o domínio da *métis* é um império e “o prudente, o homem dotado de *métis*” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 277). Nesse sentido, ela reside no mundo humano na agonística própria da vida e se mostra por meio de um sem número de formas e aspectos.

Estudar, portanto, a *métis* seria perseguir os entreveros, as ambiguidades, as nuances que perpassavam a experiência cotidiana dessa cultura na lida com as imprevisibilidades que convocavam os viventes não só na sobrevivência imediata, mas no planejamento e na construção do universo coletivo em que se inseriam. A *métis* diz respeito ao desenvolvimento de estratégias, de tentativa e erro, “da inspiração arriscada, da opinião inconstante” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 12), de todo um processo que normalmente fica na sombra, apagado do que os autores denominam “domínio do conhecimento verdadeiro”. O conhecimento que vem da *métis* comumente é relegado ao domínio do banal, do que é impreciso, tateante, do que não teria importância para o desenvolvimento dos saberes formais porque esses saberes estavam ligados, por exemplo, às habilidades da mão, às habilidades desenvolvidas no fazer concreto e no ritmo adquirido pela destreza. Um mundo, portanto, habitado pela imprevisibilidade e pela singularidade desses fazeres.

A *métis* é uma forma de pensamento, um modo de conhecer; ela implica um conjunto complexo, mas muito coerente, de atitudes mentais, de comportamentos intelectuais que combinam o faro, a sagacidade, a previsão, a sutileza de espírito, o fingimento, o desembaraço, a atenção vigilante, o senso de oportunidades, habilidades diversas, uma experiência longamente adquirida; ela se aplica a realidades fugazes, móveis, desconcertantes e ambíguas, que não se prestam nem à medida precisa, nem ao cálculo exato, nem ao raciocínio rigoroso (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 11).

5.2. O mito

Métis é uma divindade feminina na mitologia grega. É filha de Oceano e de Tétis. Os autores dizem que, nas teogonias atribuídas a Orfeu, essa divindade está em um plano primordial, aparece na origem do mundo, sendo, portanto, uma divindade de grande importância para os gregos. Ela dá nome à inteligência que é o seu domínio, à

inteligência prática ou inteligência astuciosa ou, simplesmente, *métis*. Seu nome, como substantivo comum, designa, então, “uma forma particular de inteligência, uma prudência avisada” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 17). Assim, em um texto de Homero da *Ilíada*, se “canta louvores a *métis*: ‘É pela *métis* mais do que pela força que vale o lenhador. É pela *métis* que sobre o mar cor de vinho um piloto conduz o navio a despeito do vento. É pela *métis* que o cocheiro supera seu concorrente’” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 18-19), em que todos estes, os adversários enfrentados pelo homem, eram mais fortes do que ele. Trata-se, dessa maneira, de uma astúcia que se desenvolve a partir de uma situação problemática, desfavorável ao sujeito que a enfrenta e que, para vencê-la, precisa inventar uma saída. Ou seja, implica o desenvolvimento de estratégias se apresentando mais polimórfico do que seu adversário, surpreendendo-o.

Métis como divindade era a primeira esposa de Zeus, o rei dos deuses. Ela auxilia Zeus a manter sua supremacia sobre o mundo em virtude da presença de inúmeras potências mutantes e instáveis. É Métis, com sua inteligência astuciosa, que se mantém atenta às variabilidades, às imprevisibilidades impostas pelas potências do caos presentes no mundo. Ela está ligada, assim, à intervenção, a inúmeras atividades tanto dos deuses quanto dos homens e dos animais em seus mais variados aspectos, objetivando, por exemplo, a busca pela sobrevivência na construção de artimanhas tanto para escapar de predadores quanto para caçar seu alimento; a criação de artefatos dos mais variados usos, potencializando a força do homem na sua intervenção no mundo e facilitando sua vida cotidiana, como a fabricação de potes de cerâmica, a confecção de armadilhas para a caça e a pesca, o domínio das artes da cestaria e da carpintaria. Está presente também nas artimanhas do jogo político, na administração das cidades, nas artes da guerra, nas artes da navegação e da metalurgia, além do que se chama do “olho clínico do médico” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 10). Está ligada, ainda, ao embate constante com as potências hostis da natureza – como o fogo, o mar, os ventos de tempestade, os animais selvagens, os predadores, as doenças etc. – nas tentativas sempre provisórias e parciais de domínio sobre o mundo em seus aspectos desafiantes, incluindo, assim, os mais variados modos de intervenção.

Nesse sentido, perpassa todo um vasto campo ligado à ação do vivo para construir ‘um mundo um pouco seu’ no que se refere a patrimônios materiais e imateriais. Nesse aspecto, os autores, na construção de sua pesquisa sobre a *métis*, precisaram percorrer

uma heterogeneidade de direções para trazer a complexidade desse universo que foi a *métis* no mundo grego.

Métis, para dar conta de seu domínio de intervenção, precisa estar sempre vigilante e aberta à criação, aprendendo com os próprios embates em que está presente. Precisa sempre se reinventar no desenvolvimento constante de estratégias, técnicas e ferramentas. Dessa maneira, “para dominar o devir brincando de astúcia com ele, a inteligência deve, aos olhos dos gregos, esposar de alguma forma a natureza, revestir-se de suas formas” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 54). Ou seja, sendo tão ou mais flexível e mutante quanto ela. Nesse sentido, suas estratégias e seus estratagemas serão sempre provisórios. “A inteligência deve, portanto, por força da flexibilidade, fazer-se ela mesma movimento incessante, polimorfismo, revirada, fingimento e duplicidade” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 54).

5.2.1. O destino de Métis no mito

Zeus engole Métis porque Gaia o avisa que, depois de dar à luz uma filha, será a vez de trazer à luz um filho de Zeus, que será mais poderoso que ele, destronando-o. Ele então, para mudar essa previsão de Gaia, engole Métis, incorporando toda sua estrondosa sabedoria e prudência. Zeus, assim, espera que a partir daí “ela lhe entregue a todo instante este conhecimento dos azares do futuro que vai dar-lhe o domínio sobre o curso móvel e incerto dos acontecimentos” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 103). Isso marca no mito “a passagem do móvel e fluido ao estável e fixo, do obscuro ao claro, do contraditório ao unívoco, do incerto ao seguro [...], [da irresolução ao] engenhoso expediente [...] para conduzir bem seus projetos” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 103). Zeus, ao engolir Métis e assimilá-la a si, foi como que tomasse uma espécie de “droga de inteligência, de astúcia insuperáveis, verdadeiro *phármakon* de imutável soberania” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 107).

Quando Zeus, ao termo dos mitos teogônicos, engole Métis, ele põe o ponto final a uma evolução que, marcada por seus combates contra as potências primordiais de desordem, faz progressivamente emergir do caos original um cosmos organizado, diferenciado, hierarquizado e doravante estabilizado (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 122).

Mas Métis, ao ser engolida por Zeus, estava grávida de Atena...

5.2.2. O mito de Atena: a deusa das habilidades e dos saberes técnicos. Inteligência prática no domínio de forças inquietantes

Atena é filha da deusa Métis e de Zeus. Por ser filha de Métis, é às vezes chamada também de Métis. Ela não é definida na mitologia como deusa do “trabalho artesanal ou da atividade técnica” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 162), e sim como uma deusa guerreira, que, dotada de *métis*, tem como característica a prudência. É assim, poderíamos dizer, uma deusa estrategista. É “a divindade coberta de bronze, como no dia de seu nascimento, e trazendo as armas brilhantes que [...] Métis teria concebido ao mesmo tempo que sua filha” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 162).

Atena, então, tem em seu modo de ação um duplo aspecto: a habilidade técnica e guerreira juntas, além da prudência que se reflete no domínio do cavalo, como também na condução segura e firme de “um navio à noite, através das borrascas” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 163). Na guerra, ela se mostra nos “golpes de mão contra os postos inimigos [que] exigem, além da coragem, audácia no golpe de vista e rapidez de execução, se a espreita e a emboscada pedem a prudência da raposa e a habilidade do ‘escondido’ para não se deixar ver, nem se deixar surpreender” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 163). Atena nasce da cabeça de Zeus depois que sua mãe foi engolida por ele.

Segundo os relatos míticos de seu nascimento, a filha de Zeus e de Métis brotou no brilho da luz e do tumulto: ‘radiante com o brilho de suas armas, um deslumbramento de bronze para os olhos’, ela vem ao mundo soltando um imenso grito de guerra. É uma Atena inseparável de suas armas, que a própria Métis concebeu e fabricou também como uma verdadeira obra de arte de ferreiro, tanto mais admirável que a *métis* que lhes dá vida no brilho do metal vem aureolar a inteligência ofuscante, a *métis* da criança nascida de Zeus e sua esposa engolida (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 163-164).

Outro aspecto especial de Atena é o seu olhar brilhante e penetrante, que também seria uma arma da deusa, o olhar que seduz e aterroriza. Esse olhar diz respeito ao “fogo aterrorizante do bronze manipulado para fins guerreiros” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 166). Détienne e Vernant (2008, p. 166) dizem que a *métis* de Atena está ligada aos valores do bronze, ou seja, “na qualidade de metal produzido e animado pelo fogo do ferreiro”, mas sua ação se liga ao uso eficaz das armas no âmbito da guerra. A sua *métis* também está presente na arte da doma do cavalo, quer seja atrelado a um veículo, quer seja na montaria. É ela quem inventa o artefato colocado na cabeça do cavalo para

domá-lo (o freio de língua). O cavalo, no pensamento grego, também está relacionado a uma potência misteriosa e imprevisível.

No domínio do cavalo, colocar um freio em sua impetuosidade significa, como em tantas outras situações, o uso de estratégias e artefatos que tenham a mesma natureza do adversário que, no caso da potência do cavalo, deve “conter em si mesmo uma força estranha e secreta” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 175). Tem, também, a função de moderação da impetuosidade do animal.

5.3. O que caracteriza a *métis*

A *métis*, para Détiénne e Vernant (2008), não se encaixa em um pensamento filosófico que opera com dicotomias em que se concebe, por exemplo, dois planos de realidade: de um lado, um mundo que não muda, mundo dos saberes que podem ser transformados em fórmulas, que supostamente teria uma estabilidade; e, de outro lado, o mundo habitado pelo devir, pelo que é instável, múltiplo, ilimitado. A *métis* não cabe em nenhum desses lados de modo exclusivo e, por isso, os autores dizem que ela ficou oculta do pensamento tradicional filosófico desenvolvido no século IV.

O que a caracteriza é precisamente operar por um contínuo jogo de balança de ida e vinda entre polos opostos; ela vira, em seu contrário, termos que não estão ainda definidos como conceitos estáveis e delimitados, exclusivos uns dos outros, mas se apresentam como potências em situação de confronto e que, seguindo o andamento da prova, onde elas se combatem, encontram-se ora vitoriosas em uma posição, ora vencidas na posição inversa (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 13).

Como a *métis* caminha de um polo a outro, os autores chamam a atenção sobre o risco de fixar-se em parâmetros e saberes. Há que se ter atenção porque fixar-se em parâmetros já conhecidos e experimentados empobrece a *métis*, diríamos. Assim, frente à realidade múltipla, mutável, esta seria quase que inapreensível sem a inteligência da *métis*. E para dar uma resposta precisa a uma determinada situação problemática, é fundamental não ficar preso a apenas uma fórmula, a apenas um modo de ação. Além disso, para lidar com a multiplicidade do mundo, dar conta dele de algum modo, é preciso fazer escolhas, e fazer escolhas diz respeito a realizar uma certa ‘captura do real’, cercá-lo em um limite e agir (DÉTIENNE; VERNANT, 2008). Nesse sentido, o que os autores querem dizer é que o vivente dotado de *métis* é aquele que se mostra

“mais múltiplo, mais móvel, mais polivalente ainda que seu adversário” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 13), ou seja, a situação instável a enfrentar.

5.3.1. Característica fundamental da *métis*: a *métis* curva e a conviência com o real

Détienne e Vernant (2008, p. 13) dizem que, em um mundo flutuante, para se atingir um objetivo, para se construir algo, é preciso que a inteligência seja “suficientemente artificiosa e flexível”, um agir curvo “para abrir-se em todas as direções ao mesmo tempo”, combinando com o direcionamento do projeto a realizar na lida com muitas variabilidades e incertezas. Seguir sem desviar significa não necessariamente ir reto, mas poder oscilar de um lado para o outro, andar enviesado.

Os autores apontam para o caráter de ambivalência necessária às astúcias da inteligência para lidar com um problema que se precisa resolver. Isto é, é preciso voltar-se para ele para examiná-lo com cuidado e atenção, o que significaria uma espécie de ‘conivência’ com ele, mas, ao mesmo tempo, também de ‘oposição’. ‘Conivência’ no sentido de lidar com a situação, ou com a questão, nos próprios termos dela, focar na situação específica, precisa, nem mais, nem menos. De certo modo, podemos dizer, em outros termos, que a ‘conivência com o real’ está ligada a ‘afirmar a vida’ como ela vem. Já o sentido de ‘oposição’ diz respeito a combate, embate com o problema para resolvê-lo, para dar algum encaminhamento, mas podemos dizer também que seria entrar em um embate dialógico⁶¹ com ele. Nesse caso, há oposição, mas não uma ‘oposição’ simples, sem conhecer o próprio adversário. Ao contrário, a relação de conviência diz respeito à necessária aproximação, mas não a ponto de se confundir com ele, mantendo uma distância oportuna para avaliar as diferentes nuances da situação, olhar a situação problemática para conhecê-la o melhor possível e, assim, se conceber uma ação mais precisa.

Então, para agir sobre o mundo – mundo este que é um campo de multiplicidades, fluidez e ambivalências –, os gregos antigos trazem pelos mitos e pela literatura a importância da inteligência astuciosa, da *métis* que, como já dissemos, não é privilégio do humano. Ela está presente nos seres vivos de um modo geral e sua ação, para ser eficaz, necessita que ela seja ainda mais ondulante que o real. Poderíamos dizer que, de

⁶¹ Ver a discussão sobre as relações dialógicas no Capítulo 4.

certo modo, essas qualidades da inteligência astuciosa nos mostram o modo grego de lidar com o mundo e que implicaria também a concepção de uma ascese a se desenvolver, uma ascese do ‘cuidado de si’. Como nas práticas da *askésis* que vimos no Capítulo 2, desenvolver uma ascese do ‘cuidado de si’ seria se preparar para o que a vida apresentar, ser ‘digno do que lhe acontece’, o que, de certa maneira, também seria desenvolver sua polimorfia, se tornando mais polimórfico do que as próprias situações que enfrenta. E nessa direção, a partir disso, de certo modo a *métis* se liga estreitamente ao modo de subjetivação grego antigo pelo extremo valor que ela possuía nesse pensamento e cultura, valorizada nos modos de concepção e de intervenção no mundo. Diz respeito, então, ao movimento de voltar-se para fora de si, e não o contrário. A constituição de si se faz também nesse movimento, no encontro com os desafios e seus enfrentamentos e se constituindo com eles.

Michel Foucault (2010) nos ajuda a entender melhor a cultura grega por um outro aspecto, que é o processo de constituição de si mesmo dessa cultura em seu modo de subjetivação singular. Inferimos, a partir das suas pesquisas, a ligação do desenvolvimento da *métis* ao desenvolvimento da *askésis* do cuidado de si. A inteligência da *métis* refere-se à necessidade de foco no que acontece, a vigilância frente às “armadilhas do imprevisto” (FOUCAULT, 2010, p. 20), ou seja, tudo o que pode vir a acontecer entre a intenção de se fazer algo e sua efetiva realização. É nesse sentido que dizemos que a *métis* é, de certo modo, a astúcia presente ou que precisa ser desenvolvida também nas práticas da *askesis*. É ela que se apresenta na necessária atitude afirmativa frente aos desafios impostos pela vida, tornando-se, como disse Foucault, digno do que lhe acontece, enfrentando o porvir da melhor forma que se pode, produzindo um cerco, prendendo-o como em uma armadilha para dar conta da situação. Movimento que difere do desejo de controlar o que lhe acontece. ‘Controlar’, nesse caso é diferente de ‘dar conta’ quando o inesperado chega⁶². Assim, na *métis*

é esta convivência com o real que assegura sua eficácia. Sua flexibilidade, sua maleabilidade dão-lhe a vitória nos domínios onde não há, para o sucesso, regras prontas, receitas fixas, mas onde cada prova exige a invenção de uma exibição nova, a descoberta de um recurso [...], uma saída escondida. Reciprocamente as realidades ambíguas, discordantes, móveis sobre as quais o homem se esforça

⁶² Ver essa discussão sobre ‘ser digno do que lhe acontece’ no Capítulo 2, que trata da ascese no cuidado de si na Grécia antiga.

para assegurar sua presa, podem revestir, no mito, o aspecto de monstros polimórficos, potências de metamorfose, cuja astúcia se compraz em decepcionar toda previsão e em enlouquecer sem cessar o espírito dos humanos (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 29).

A escolha por que caminho seguir, portanto, não é prévia à situação problemática. A *métis* representa no mundo antigo uma forma particular de inteligência que produz meios, procedimentos para a ação para atingir seus fins e, nessa cultura, está ligada de modo peculiar a três palavras-chave: a ‘virada’, o ‘liame’ e o ‘círculo’ (DÉTIENNE; VERNANT, 2008). Essas palavras dizem respeito a modos de lidar e ligar o sujeito à situação problemática e, mais adiante, veremos com maior detalhamento o que elas querem dizer no domínio da *métis*.

5.3.2. As duas faces da *métis*

5.3.2.1. A astúcia sobre a força

O uso da *métis* em um embate ou em uma situação problemática a ser desembaraçada pode ter uma significação também ambígua, diz Détiene e Vernant (2008, p. 19), porque, dependendo da situação, ela pode ser vista como uma ‘quebra’ de regra do jogo, um dolo ou, ao contrário, ser vista com respeito, admiração e surpresa por se ter encontrado uma saída eficaz possibilitando que o mais fraco, contrariando as expectativas, tenha “encontrado em si recursos suficientes para pôr o mais forte à sua mercê”. Este ‘mais forte’ podendo ser uma pessoa ou uma situação regida por normas instituídas, por exemplo. Nesse segundo sentido, podemos colocar também a situação da *métis* de outrem ajudando um outro sujeito a resolver um problema, como na situação narrada por Ariadne⁶³, em que ela contou que atendeu a uma servidora em estágio probatório que ajudada por seu setor conseguiu o afastamento do trabalho na universidade para ela cursar um semestre do seu curso de graduação no exterior. Graças à *métis* da servidora Ariadne, uma das responsáveis pelos processos de afastamento, que encontra uma brecha na legislação possibilitando essa saída. Outra situação narrada foi de um servidor técnico-administrativo, médico, que estava encontrando dificuldades em ser liberado para realizar uma especialização no exterior e que o setor de Ariadne conseguiu construir uma solução possível, entre outras histórias que nos contou a seguir. Assim, nesse segundo sentido atribuído, a *métis*

⁶³ Ver mais adiante neste item.

[...] aparece mais preciosa que a força; ela é de certa forma a arma absoluta, a única que tem poder de assegurar, em toda circunstância e quaisquer que sejam as condições de luta, a vitória e a dominação do outro. Tão forte seja, com efeito, um homem ou um deus, vem sempre um momento em que ele encontra um mais forte que ele: só a superioridade em *métis* confere a uma supremacia este duplo caráter de permanência e de universalidade que faz dela verdadeiramente um poder soberano (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 20).

Narrativa de Ariadne: sobre debate de normas e valores e a construção de novos modos de fazer

Um aspecto que aparece fortemente na conversa com a servidora Ariadne diz respeito à lida com as normas instituídas em sua atividade, ou seja, toda a legislação que rege sua atividade. O setor em que trabalha lida com um arsenal de leis e normas, mas os servidores que trabalham ali não são legalistas. O que isso quer dizer? Nos parece que neste setor há uma sinergia singular construída entre certos valores que se plasmaram ali e as regras, normas, leis a que a atividade deles é submetida. Isso porque o modo de realizar o trabalho lá, embora não fira a legislação, ela é entendida como norteadora e não sentenciadora *[durante a validação da entrevista de Ariadne e das considerações da autora desta tese sobre a mesma, a servidora Ariadne escreve ao lado deste trecho: “adorei!!!!!!”]* porque as situações inevitavelmente são sempre maiores do que esse arsenal legal. As normas não conseguem prever tudo. Nesse sentido, a partir de situações novas ou não previstas exatamente por elas, os servidores procuram as brechas nas leis e normas, para atender da melhor forma aos servidores que são seus usuários. Ou seja, se colocam em prontidão para achar o que dá passagem a algo novo dentro do arcabouço legal que rege os afastamentos para qualificação do servidor. Com isso, se produzem novas normas, normatiza-se, como nos diz Canguilhem (1990), ou renormatiza-se, como pontua Schwartz (2006), faz-se modulações. Evidencia-se, neste caso, o respeito à lei sem ser legalista.

A sequência narrativa a seguir mostra claramente a presença constante do debate de normas e valores no seu setor atual a partir de sua fala sobre o modo como eles trabalham lá. Um ‘debate’ que é um ‘embate’ também, uma certa agonística entre o que está prescrito e a situação real que se apresenta sobre um problema concreto que precisa ser encarado, o qual é necessário dar conta. Destacamos que aparece o termo “briga” com grande ênfase, três vezes em sequência, que resume de certo modo um dos valores

fundamentais para aquele coletivo de servidores, que é atender da melhor forma o usuário daquele setor, os servidores docentes e técnico-administrativos.

Nesse momento, fica bem acentuado que não é algo tranquilo, há embates. Uma agonística entre as normas instituídas e suas interpretações, porque agir desse modo parece que não é consenso, já que possivelmente nem todas as instâncias da universidade pensam do mesmo modo. Diríamos que, nessa luta, faz-se uso e se desenvolve uma inteligência astuciosa que é fruto desse embate, da experiência e do sentido que aquele fazer adquiriu naquele coletivo de trabalho. Realiza-se além do prescrito para dar conta de todos os fazeres. Sem essa mobilização subjetiva, possivelmente não se conseguiria fazer o que se faz, do jeito que se faz. Com a qualidade que tem.

Joseane: Tem um diferencial. [referindo-me ao seu setor]

Ariadne: Tem um diferencial que é humanizar o serviço. Eu vejo isso. A gente humaniza o serviço. Nós somos menos burocráticos e, se for pra ajudar, a gente até passa por cima de algumas burocracias para poder sempre ajudar. Pra gente dizer não é porque... a gente não faz nada que vai prejudicar a universidade. Se a gente estiver infligindo alguma norma, a gente não faz, mas dentro da norma a gente procura todas as brechas, todos os caminhos para atender ao servidor, a gente briga, briga mesmo pelo servidor, é briga!!!

Joseane: Dá um exemplo disso. Dessa lida com a norma que seria preciso interpretar a lei. Seria mais ou menos isso?

Ariadne: É exatamente. Vou dar um exemplo de uma norma federal e uma norma aqui interna.

Primeiro exemplo: para os afastamentos no exterior sempre foi normatizado e em determinados momentos as regras eram muito mais rígidas. Agora estão um pouco mais flexíveis, mas existem normas de afastamento para o exterior para servidor público federal que teve alguns momentos e agora continua... Por exemplo, quando era um afastamento para uma especialização no exterior, a norma diz que não está contemplado fazer especialização no exterior. Você só pode sair para fazer mestrado, doutorado ou pós-doutorado e com bolsa. Tem que ser com bolsa, se não for não pode se afastar.

Obs.: Na leitura da transcrição da conversa e das considerações feitas pela pesquisadora, objetivando sua validação para entrar no texto da tese, a servidora acrescenta: "Poder se afastar pode, mas sem salário. Para manter o salário, só com bolsa de estudos".

Mas nós tivemos um servidor, médico da nefrologia, que foi convidado para fazer uma especialização que durava dois anos. Era uma superespecialização, não era mestrado, ele não voltaria com título de mestre, mas era uma especialização no serviço de nefrologia que é uma especialização muito séria, que é importante, você salva vidas. Era uma especialização de ponta que teria

um retorno para o serviço no hospital da universidade, e aí como afastar esse servidor? A legislação não permitia para especialização e ele não tinha bolsa da Capes, CNPQ. Essas agências não davam bolsa de especialização para o exterior e como é que ele ia? Ele conseguiu uma bolsa lá, mas a bolsa era só em relação a ele não pagar o curso lá, a bolsa era isso. Mas ele não ia ganhar dinheiro para se manter lá. Mas ele tinha que se manter lá, ele tinha que pagar a passagem dele, tinha que pagar aluguel, e aí? Pela norma posta, ele não podia ir e aí a gente começa a ver as brechas, a gente foi atrás das brechas e como [...] [fala o seu cargo na universidade] a gente tem essa boa vontade, a gente mandou isso pro setor de legislação e eles disseram: não pode, pela norma não pode, e aí o que que a gente fez? A gente foi ler nas entrelinhas, a gente foi procurar as brechas. A gente liga pra Brasília, teve caso de eu ir a Brasília, e eu vivia ligando pra lá e ligar para lá era difícil, eu tinha que ligar do gabinete do reitor que era o único lugar que tinha acesso de linha. E para ligar tinha que pedir autorização e aí pedia: “O senhor tem que deixar eu ligar porque a gente tem que resolver isso”. E eu era muito sincera, muito honesta com o interlocutor de Brasília: eu dizia nós estamos com esse problema e explicava a situação que era bem específica, e lá em Brasília ele dizia: “Lá vem ela... o que que você quer de novo...?” E respondia: “Nós temos que afastar esse menino! É uma oportunidade, vai ser uma coisa muito boa pra universidade!” E tinha mais um dado complicador, esse profissional era técnico, era médico, não era professor. Então, você afastar um técnico, ele era médico, por dois anos no exterior para uma especialização não foi fácil. Aí o interlocutor de Brasília perguntava: “Mas o que você acha?” Eu falava: “A gente tá vendo uma brechinha aqui... [na lei].” Mas ele falava: “O que você está pensando não pode e aí ele me dava as dicas e aí a gente conseguia ir nas brechas da legislação”.

Obs.: Idem. A servidora escreve ao lado deste parágrafo: Idem: “Ah! Que saudade desse tempo!”.

Obs.:Na validação do texto final da tese, Ariadne acrescenta: “Sim, Joseane, que saudade deste servidor de Brasília. A admiração, o respeito, o reconhecimento e o carinho eram mútuos. Tanto que, uma vez, minha irmã foi à Brasília para fazer prova para um concurso. Eu paguei a passagem dela de avião, na ida, e ela voltou de ônibus. Quando chegou lá, ele buscou-a no aeroporto e hospedou-a no apartamento dele, naquela noite, para no dia seguinte ela fazer a prova e de lá ir para a rodoviária e voltar. Ele pediu para a irmã dele vir e ficar fazendo companhia a minha irmã, naquela noite. Isso não tem preço. Infelizmente minha irmã não foi aprovada no concurso, mas a prova de amizade e acolhimento que ele e a irmã dele deram ficará para sempre registrada no meu coração e no de minha irmã.”

Outro caso que a gente acompanhou foi em uma época em que mudou a legislação. O decreto sempre regulamenta a lei que falava que a pessoa pode ficar no exterior afastada até cinco anos. Aí veio uma outra lei e um outro decreto dizendo que, para doutorado, passa a ser só quatro anos no exterior. E tinha na época um professor que, para ir para o exterior, a Capes deu para ele seis meses de bolsa para estudar inglês, porque o inglês dele não era lá essas coisas. Depois, mais quatro anos de bolsa para fazer o doutorado. Então, ele ia ficar quatro anos e meio e, nesse meio tempo, mudou a legislação, e aí? Aí a gente volta a estudar a lei. Então eu descobri que existiam dois instrumentos legais que estavam coexistindo, dois decretos que coexistiam, que estavam em vigor, um não havia revogado o outro. Isso tudo porque a gente queria ajudar... aí a gente mandava isso para o conselho. Hoje em dia, o que a gente manda para o conselho, eles nem consultam mais o jurídico, eles aceitam o que a gente manda, o argumento que construímos.

Joseane: É, eles já sabem que vocês têm toda uma bagagem...

Ariadne: Então, com isso, a gente procura sempre ajudar, é aí aquela velha expressão: salvo melhor juízo, a lei não pode retroagir para prejudicar. A lei só pode ajudar e a gente não visava só à parte legal, mas à parte do desenvolvimento da pessoa. Então a gente sempre procurou nas brechas da lei ajudar as pessoas.

Hoje em dia, na parte burocrática, tem a norma interna da universidade que diz que, para afastamento de longa duração, o prazo para requerer é de três meses de antecedência e, de curta duração, 45 dias de antecedência. A gente vê que em alguns casos é pura displicência, a pessoa já recebeu convite já há algum tempo, mas largou pra lá e em cima da hora vem pedir o afastamento, mas tem casos em que as pessoas recebem o convite em cima da hora. De vez em quando assim, o MEC convida um professor para integrar uma comissão que vai visitar um determinado país, [...] comissão para analisar a parte de ensino, por exemplo, e aí precisa publicar o afastamento, senão, não libera a passagem e manda isso em cima da hora.

Joseane: E aí como é que fica o prazo?

Ariadne: É, e aí como é que fica o prazo? E mais do que isso, eu tenho pessoas acima de mim, eu tenho a pró-reitora que assina o afastamento, tenho o reitor que tem que assinar o afastamento, para depois publicar no Diário Oficial e mandar pro ministério, pro ministério liberar a passagem, e às vezes acontece em dois dias. Teve caso assim, que ia um outro professor, mas aí ele quebrou o pé, outra vez a pessoa teve um infarto e aí mudou a pessoa que ia e chegava aqui dizendo: eu é que vou no lugar de fulano. Isso faltando dois dias para resolver. Então como é que a gente tem que fazer, né? A gente faz, a gente avisa e às vezes não tem o reitor pra assinar, não tem o vice-reitor para assinar, não tem decano para assinar, a pró-reitora para assinar. Às vezes não tem mesmo. Tem hora que não tem e aí o que a gente faz? A gente se comunica com quem está na casa e diz: olha, não tem ninguém aí, mas a gente tem que publicar, a gente tem que resolver e vocês sabem que, pela nossa história, a gente não faz absolutamente nada que não esteja dentro da lei, a gente não faz, mas não faz mesmo, não faz. [...] Bom, aí em uma coisa dessa, o que a gente faz? A gente manda para publicação a autorização sem as assinaturas e depois a gente manda as assinaturas...

Joseane: Mas dentro de uma coisa que é legal...

Ariadne: É. Só o que é possível, o que não é a gente não faz mesmo. Até hoje nós nunca fomos chamadas. A auditoria bate e nunca encontrou nada irregular. Nós tivemos o depoimento de uma pessoa da auditoria para o reitor na época que era o professor A, de que eles nunca tiveram problema, nesse aspecto, com esta universidade. Porque antes este tipo de processos iam para Brasília para a autorização. Primeiro era o presidente da República que assinava, depois delegou para o ministro da Educação. Ele falou que nunca tinha tido problema com a nossa universidade porque os processos chegavam lá impecáveis, não tinha nada para fazer. Porque sempre antes de mandar a gente consultava, mandava tudo direitinho dentro da legalidade.

Joseane: Que bacana, né?

Ariadne: É muito legal isso, né? Não tinha mesmo não. Então, dentro da legalidade, se é pra ajudar, a gente passa por cima de alguma burocracia...

Joseane: E é bem legal isso que você tá falando. É muito simples a pessoa falar: “isso aqui não pode, não pode e fim de papo”, de forma burocratizada, puramente legalista. Mas vocês não, vocês estão voltados para a prestação de um bom serviço, né? Que é uma prestação de serviço. Existe uma norma, claro, mas o que fazer dessa norma para atender da melhor forma? Então isso é bem bacana, né? É uma relação de serviço que vocês constroem...

Ariadne falou de um reconhecimento do trabalho do setor. Mostrando, então, o aval institucional desse modo de trabalhar e a afirmação desses saberes, desse conhecimento que foi sendo construído a partir das situações concretas. De um certo reconhecimento legitimando o uso de estratégias construídas ali, em que os fazeres não colocam a universidade em risco. As estratégias são muito interessantes, procurando as brechas na lei, mobilizando, portanto, a inteligência astuciosa.

A seguir, aparece novamente ‘o tema das normas’, do ‘debate de normas’ e do uso das brechas da lei para prestar melhor serviço ao usuário. Também aqui consideramos que diz respeito ao uso da *métis*, a inteligência astuciosa, que estamos discutindo neste capítulo.

Ariadne: [...] Tem uma professora que foi fazer o doutorado em Portugal e ela foi, mas não tinha bolsa. Mas, na época, nós conseguimos detectar uma brecha na lei e ela foi na brecha entre a publicação de uma lei e outra. E nessa brecha nós descobrimos isso e publicamos o afastamento dela e ela pôde ir e foi em um intervalo muito pequeno entre...

Joseane: Entre uma lei e outra?

Ariadne: Entre uma lei e outra, porque demorou para publicar e o que não está publicado não vale e aí... [...] Então foi nessa brecha que a gente conseguiu mandar a professora. Porque essa outra lei que veio, para fazer doutorado no exterior tem que ir com bolsa.

Depois relatou ‘relações de afeto’ construídas com os usuários do serviço. E retomamos na sequência à questão de fazer um trabalho que vai ‘além do que é prescrito’ para o cargo. Podemos dizer, nesse ponto, que seria fazer ‘uso de si por si’ (SCHWARTZ, 2010c), o que dará singularidade ao que se faz com o cargo. E, para Zarifian (2003), o modelo de competência diz respeito à impossibilidade de se fazer uma separação entre o que é do cargo e o que se faz no cargo. O trabalhador constrói o que coloca no cargo, no exercício do próprio cargo, e que não é necessariamente a atribuição prescrita deste. Não se gere o trabalho separando a pessoa do cargo. Para gerir o trabalho, é necessário

fazer um uso de si mesmo, de ‘si por si’ e ‘de si pelos outros’ (SCHWARTZ, 2010c), e neste ‘outros’ também está incluído o que a instituição espera do exercício daquele cargo (o prescrito) e o encontro situado do fazer do trabalhador com o usuário, o destinatário desse fazer.

Obs.: Idem: a servidora escreve ao lado desse parágrafo anterior: “Gostei disso!”.

Joseane: Então essas histórias... que você conta, vocês faziam muito além do prescrito, né? Muito além do que precisavam fazer...?

Ariadne: É muito mais, né? E a gente construiu...

Joseane: Você consegue se imaginar só fazendo o que está no prescrito?

Ariadne: Não, não consigo imaginar. Cada afastamento, cada qualificação é uma história que a gente acompanha e não é só eles mandarem o relatório e a gente “ah, tá...”. E anotou no processo e pronto, bota na pasta e pronto. Quando a auditoria vem, o relatório tá aqui e pronto. Não é isso! A gente lê o relatório, “Olha, que legal!”. A gente vê as notas boas... “Olha, tá estudando mesmo!” Quando um não tá bem, a gente pergunta: “Puxa, o que tá acontecendo?” Procura conversar, “Tá com algum problema? O seu orientador não disse nada aqui, mas a gente pode ajudar em alguma coisa?” Agora mais raro, né? Mas quando tem isso a gente procura acompanhar porque às vezes é problema de família que se desfaz, casamento... neste longo tempo de doutorado... muita coisa acontece.

Joseane: Então, nesse tempo de doutorado, né? Quatro anos... Pede-se afastamento, mas nesse meio tempo muita coisa acontece... vocês se envolvem então? É isso?

Ariadne: Sim, se desfaz casamento, muitos problemas podem acontecer, né? É muita coisa... Às vezes, mãe ou pai fica doente e acaba falecendo, às vezes engravida... Olha, dá de tudo! É uma loucura e aí a gente se envolve, né? É porque a gente dá espaço, não é que a gente fique indagando, mas acho que é a nossa abertura, o nosso acolhimento...

Joseane: Que dá margem às pessoas se aproximarem...

Ariadne: E às vezes tem professores que, quando terminam e trazem a ata de defesa aqui pra gente, falam: “Olha, defendi!” E aí a gente faz uma festa! Dá os parabéns, abraça e tudo, né? E aí tem professor que diz: “Puxa, eu cheguei no meu departamento, voltei para me apresentar, já defendi a tese e aí só falam: Ah, tá... agora você vai pegar tal turma, tal turma... isso, isso, isso e aí eles nem estão aí... e vocês... aqui me deram os parabéns! Lá ninguém me deu os parabéns, no meu setor”. Teve um professor que fez festa mesmo, né? Aqui com a gente, trouxe bolo, refrigerante, salgadinho, trouxe a mãe para comemorar com a gente. Neste eu tinha ido à defesa dele. E quando eles avisam e a gente pode ir, a gente vai às defesas.

Joseane: E muitos avisam?

Ariadne: Alguns avisam e, quando a gente pode, a gente vai, e esse de modo especial eu fui à defesa dele e aí ele ficou muito feliz. Disse: “Quero registrar aqui a presença de uma funcionária da reitoria”, e depois ele veio comemorar aqui com a gente a defesa dele.

Joseane: [...] e vocês aqui no setor construíram isso, né? E é por isso que tem um diferencial que não é uma coisa comum, infelizmente.

Ariadne: É, aqui a gente faz uma diferença mesmo na forma de lidar com o outro, de servir o outro, faz sim, a gente sabe disso.

Joseane: É muito bacana. Quais os momentos da sua atividade profissional que são mais significativos pra você?

Ariadne: Bom, tudo aquilo que a gente pode ajudar o outro na resolução de problemas. Quando vem o afastamento tudo normal, tudo direitinho, a gente faz, mas naqueles que têm alguma dificuldade que a gente pode ajudar, a gente ajuda, ah!!! A gente ajuda mesmo!!!

Obs.:Ariadne escreve na validação final do texto para a tese: “Ontem (11/8/2016) mesmo, como estava sem acesso ao Siapenet para verificar concomitância de férias com o período de afastamento, pedi ao chefe do setor de pagamento se poderia ‘quebrar’ essa dificuldade e verificar. Foram nove processos, dos quais ele constatou que dois professores não haviam usufruído de férias nos períodos aquisitivos de 2015 e de 2016. Esclareceu que, se ‘virasse’ o ano para 2017, eles perderiam as férias de 2015. Agradei muito e, ao chegar ao meu setor, de imediato enviei e-mail para ambos os docentes, anexando o formulário próprio de inclusão de férias e orientando-os a marcarem férias até o final do ano. Não é de competência do nosso setor, mas, Joseane, ao tomar conhecimento dessa situação, como não informar e orientar os professores?”

Aparece muito aqui a ‘mobilização’ quando tem algum problema, o desafio, porque são essas situações que permitem mais intensamente o envolvimento com as pessoas, com os usuários do serviço.

Obs.: Idem: a servidora escreve ao lado deste paragrafo anterior: “Mobilização: isto é importante, porque não é apenas oportunidade de serviço ao usuário, mas de mais união entre nós do setor, pois todos se mobilizam, participam”.

No próximo seguimento, reaparece o tema das normas, introduzido pela servidora. Aparece o modo de trabalhar ‘a norma’, ‘a lei’, de um modo singular. Não de forma impessoal, burocrática. A servidora mostra um setor que faz inflexões na lei, ou seja, como se fizessem um trabalho de digestão da lei, vão interpretá-la, esmiuçá-la, estudá-la. Há uma complexificação da aplicação da lei, das normas. É a aplicação da lei, sim, mas de modo situado, na escolha ética pelo que a lei pode servir, no que ela pode permitir de um certo uso e não um assujeitamento simples a ela, tornando-se um suporte para servir melhor ao usuário.

Ariadne: Ah! Eu lembrei de outro caso em que a situação que se apresentava era diferente do habitual. Foi uma servidora técnica que está em estágio probatório, que está fazendo graduação aqui na universidade e ela é funcionária da universidade também [...] e aí ela se candidatou a uma dessas bolsas Santander que você passa um semestre fora, no exterior, mas dentro da graduação, e aí ela não ia ficar nem seis meses não, eram três meses, uma coisa bem curta mesmo, e aí ela falou com a chefe dela e a chefe disse que não tinha problema nenhum, mas ela estava em estágio probatório e era técnica, e aí ela falou: “Olha, você não vai não, eu não te impeço não, mas eu duvido que você possa ir. Você ganhou a bolsa, mas você tá em estágio probatório e o técnico não tem direito a nada”. E aí ela foi pro DP [Departamento de Pessoal] porque ela estava disposta a até pedir demissão da universidade. Mas foi lá para ver se tinha como pedir licença sem vencimentos, uma coisa assim. Mas ela não podia nem pedir licença sem vencimentos porque quem está em estágio probatório não pode pedir licença sem vencimentos. A alternativa era, então, a demissão. Aí uma santa alma falou assim: “Você já foi [...] no setor da Ariadne? E ela disse que não tinha ido não. Acho que foi uma servidora das antigas que já tinha trabalhado com a gente e disse: “Vai lá no setor da Ariadne, ver o que que você pode conseguir lá”.

Aí ela veio explicando a situação dela e dizendo “aí... mas eu não posso fazer este intercâmbio...” “Mas...E quem te falou que você não pode?” “É porque estou em estágio probatório...” “Não, mas espera aí, minha filha! Você não vai pedir demissão não da universidade! Você vai sim, a gente vai arranjar um jeito!” E aí a gente enquadrando ela no inciso 4º ou no 5º...

A servidora traz a legislação de um outro modo, para permitir o afastamento. Encontrando brechas na lei que dizem respeito a um uso da lei a favor do servidor, e não o contrário, mas tudo dentro da própria lei, sem infringi-la. A norma, então, não é vista somente como proibição. A partir do seu estudo, constroem-se trilhas dentro dela, quase como construir um trajeto em meio a um mar revolto, delimitando uma rota por meio das pistas que os astros no céu fornecem sobre o mar⁶⁴ (ou, nesse caso, todo o emaranhado que o próprio corpo legal permite). [*Ariadne escreve ao lado desta última frase, durante a validação do texto da tese: “Que poético!!!!!! Ah! Vou usar esses termos aqui no trabalho!”*] E isso tem a ver com o valor da ‘prestação de serviço’, que é ir buscar uma solução, ter esse movimento ativo. ‘Estar atento’ às brechas, de certo modo, é ‘estar à espreita’ às brechas da lei, ou mesmo como no outro caso que a servidora relatou de atentar para o intervalo entre a publicação de uma lei e outra. Isso tudo nos parece ser movido pelo valor da ‘prestação de serviço’, em que há um esforço para encontrar um modo de atender ao usuário da melhor forma possível, frente as dificuldades, o que não significa expor a universidade ao risco, à fragilidade.

⁶⁴ Ver neste Capítulo 5 a relação entre a inteligência astuciosa, a *métis*, e a lida com uma situação difícil, problemática, que tem muitas nuances e não apresenta um único caminho a seguir; ao contrário, os caminhos precisam ser construídos no caminhar ou, no caso da arte da navegação, no navegar.

Afirmamos então que, para tal, foi necessário o desenvolvimento de uma certa ‘astúcia’ nesse fazer.

A servidora entende o seu trabalho para além da prescrição, que é proporcionar o afastamento do servidor para sua qualificação. Para ela, faz parte do seu trabalho não só proporcionar o afastamento, mas também sua permanência e conclusão do curso, se qualificando. O que significa também um retorno para a universidade e para o próprio servidor. E é para isso que o seu setor trabalha o tempo todo; os servidores indo além do estritamente prescrito para seus cargos. Assim, embora não esteja nas prescrições, está subentendido o valor da prestação de um bom serviço. Parece, então, que esse valor está incorporado na sua atividade. Nesse sentido, eles vão além, acompanhando com interesse até o final do processo, fazendo o que é possível para que o servidor conclua esse percurso. A servidora faz uma inflexão no trabalho dela. Um trabalho que poderia ser puramente burocrático. Ela fala de seu trabalho de uma forma muito intensa, muito encarnada. Ou seja, percebemos que sua atividade na universidade já fazia parte dela, havia saberes encarnados, corporificados...

As qualidades necessárias à *métis* para lidar com toda a fluidez do mundo se opõem à força bruta, suas armas são mais sutis. Têm a ver com a duplicidade, a inapreensibilidade, a vigilância, a flexibilidade. Podemos dizer que, quando Détienne e Vernant contrapõem a força à *métis*, eles se aproximam em certa medida do que afirma Richard Sennett (2009; 2012) a respeito do trabalho do artífice em todas as suas variantes e múltiplos modos de trabalhar, na sua ideia de ‘uso da força mínima’ na lida tanto com uma m t ria-prima material como imaterial⁶⁵ na constru o de uma obra. O uso da força mínima diz respeito ao desenvolvimento das habilidades finas do artífice, como a habilidade do manejo do bisturi pelo cirurg o ou na alquimia da atividade de cozinhar na lida com os ingredientes⁶⁶. Assim,   na aproxima o cuidadosa, atenta, aos materiais que se usar  que se descobre a melhor forma de trabalhar com eles, entrando, dessa maneira, em uma espécie de conexão, olhando-os, percebendo-os, estabelecendo uma certa sintonia fina para perceber o melhor modo de começar e desenvolver o

⁶⁵ Como exemplo de m t ria-prima imaterial, podemos falar, dentro da arte de tocar um instrumento, na atividade de ‘ensaio para se tocar junto’ com outros músicos em uma orquestra, que vimos no Capítulo 4, ou mesmo da própria ‘rela o de serviço’ nas atividades que lidam com a presta o de serviços, entre tantas outras. Uma m t ria prima que não   dada, mas precisa ser desenvolvida.

⁶⁶ Cf. também Azeredo-Silva, 2011.

trabalho com eles⁶⁷. Outros exemplos, como na lida com os nós da madeira ou com os veios de uma pedra bruta⁶⁸. Nesse sentido, dizemos, inspirados em Sennett (2009; 2012), que as armas da *métis* também estão ligadas ao uso da ‘força mínima’, da força estritamente necessária para aquela determinada situação em que o uso da astúcia prevalece sobre o uso da força bruta, da ação atenta e precisa em vez da reação impensada ou imprecisa. Isso diz respeito à necessidade de voltar-se para fora de si mesmo, que temos pontuado em situações diversas em todos os capítulos desta tese.

O uso da ‘força mínima’ no contexto da construção de relações cooperativas que discutimos no Capítulo 4, embora tenha um contexto diferente, nos parece seguir princípio semelhante no que se refere à ação da *métis*. Sennett (2012) a usa também para falar da construção de relações cooperativas. Assim, para o efetivo uso da força mínima, tanto no âmbito da *métis* quanto na arte do artífice, como na construção de relações cooperativas, são necessários ‘exercício e prática’, além de imprescindível foco na obra a realizar. Podemos dizer, em certa medida, que nisso também está imbuída uma certa metamorfose no agente em função dessas conexões com esse fora de si mesmo. “Como a água corrente, o ser dotado de *métis* desliza entre os dedos de seu adversário; por força da flexibilidade ele se torna polimórfico; como a armadilha, ele é também o contrário do que aparece: ambíguo, invertido, ele age por viradas” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 50).

5.3.2.2. O horizonte temporal da *métis*

“O horizonte temporal da *métis*” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 21) também é múltiplo. A *métis* passeia por muitos tempos. No que diz respeito ao presente, ela se centra nele, não deixando nada escapar. A temporalidade do presente é aquela em que não há certezas, nem garantias, é uma temporalidade mutante.

A ação da *métis* exerce-se sobre um terreno móvel, em uma situação incerta e ambígua [...]; a cada momento as coisas podem mudar [...] durante a prova, o homem que tem *métis* mostra-se em relação ao concorrente ao mesmo tempo mais concentrado num presente, do qual nada lhe escapa, mais tenso em relação ao futuro, do qual ele antecipadamente maquinou diversos aspectos, enriquecido da experiência acumulada no passado. Este estado de premeditação

⁶⁷ Sobre essa questão, ver também a discussão que trouxemos nos Capítulos 4 e 6 a respeito das regras de ofício estudadas por Damien Cru, especialmente a primeira regra.

⁶⁸ Idem.

vigilante, de presença contínua nas ações em curso, o grego exprime pelas imagens de emboscada, de espreita, quando o homem em prontidão espia o adversário para atingir no momento escolhido (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 21).

Nesse sentido, ‘estar à espreita’ é saber que tudo pode mudar em um segundo, nada está garantido, sempre pode haver surpresas, daí a necessidade da atenção ao momento presente para agir conforme a situação se configura. Estar muito confiante em um determinado resultado, por se considerar mais forte ou melhor preparado que o oponente, pode levar a certo desleixo, menor atenção à própria situação, enquanto outro que não tenha tanta segurança ou não considera certa a vitória “não abandona o limite dos olhos” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 21), segura firme as rédeas do presente, o olho fixo e atento em todas as direções, o que pode lhe trazer a vantagem necessária. Estar atento é prestar atenção também aos desvios do seu oponente. Os autores dizem que “espionar é um termo técnico de pesca, de caça, de guerra” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 21).

O homem que possui a *métis* está sempre prestes a saltar; ele age no tempo de um relâmpago. Isto não quer dizer que ele cede [...], a um impulso súbito. Ao contrário, sua *métis* soube pacientemente esperar que se produzisse a ocasião esperada (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 21-22).

Assim, a *métis* é um patrimônio que nasce da experiência, ela não vem da impulsividade, ela precisa de trabalho e tempo para se desenvolver. A densidade da *métis* nasce da experiência, por isso ela “é rápida, pronta como a ocasião que ela deve apreender no vôo, sem deixá-la passar” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 22).

5.3.2.2.1. *Métis* e *kairós*

Há uma estreita ligação entre *métis* e *kairós*. *Kairós* é o momento decisivo, o momento oportuno, e a inteligência de *métis* diz respeito a encontrar o meio para não deixar passar o instante propício. Assim, ela não fica ao sabor dos ventos, sem destino, jogada para lá e para cá. A inteligência de *métis* toma as rédeas da situação com toda sua variabilidade e mutabilidade, mas “ela ancora profundamente o espírito no projeto que ela maquinou antes, graças a sua capacidade de prever, além do presente imediato, um pedaço mais ou menos espesso do futuro” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 22). Nesse sentido, o tempo de *kairós* para o vivente que desenvolveu a *métis*, em vez de

surpreender, ao contrário, lhe oferece a ocasião propícia de realizar o que concebeu. E nesse caminho é a *métis* quem surpreende *kairós*, “ela pode apreender a ocasião” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 22). Os autores chamam a atenção para o fato de que um dos traços da arte da *métis* é esse domínio do *kairós*.

A *métis* pode ser leve ou densa. É considerada leve quando alia a impulsividade com a falta de experiência, enquanto a *métis* densa, ao contrário, traz ponderação ao sujeito. Assim, os gregos consideravam que a experiência alarga a visão do sujeito, o que o ajuda em um momento de decisão para ele explorar as múltiplas variabilidades da situação. Nesse sentido, a falta da *métis* implicaria a maior possibilidade de se ficar ‘ao sabor dos ventos’, “entregue às vicissitudes do acontecimento” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 24).

Há a alusão também sobre a importância do ‘outro’ no desenvolvimento da *métis*. Os autores dizem que a *métis* torna-se mais forte quando se está ao lado de um ‘outro’ que nos ajuda a alargar o que avaliamos da situação, mas, para tal, é preciso estar aberto a aprender com o outro, aprender com a diferença. Estar junto com outras pessoas pode densificar a *métis*. Nesse ponto, podemos nos remeter à discussão que propomos a propósito das relações de cooperação no Capítulo 4.

5.3.2.2.2. *Métis* e o futuro

Outro aspecto importante do horizonte temporal da *métis* na visão dos gregos antigos é a sua relação com o futuro. Essa relação tem duas faces que convivem e precisam igualmente ser levadas em conta para sua apreensão. Na “pré-visão” do futuro da inteligência astuciosa, está embutida sempre o seu contrário. Ou seja, lidar com o futuro é lidar tanto com as chances de possíveis vantagens como também de possíveis “inconveniências dissimuladas no invisível” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 24). Para falar dessa complexa relação com o futuro, os gregos utilizaram duas personagens em sua mitologia: Prometeu e Epimeteu. Eles eram ‘irmãos gêmeos’. Epimeteu é o duplo e o contrário de Prometeu. Prometeu é aquele que reflete antes de fazer e que fornece aos homens “todos os artifícios de que necessitam, uma inteligência que pretende brincar de astúcia com Zeus e enganá-lo” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 25) e Epimeteu é aquele que só compreende depois do acontecido.

Esse jogo entre essas duas faces em uma mesma pessoa mostra que a *métis* volta-se contra o próprio sujeito quando não há um equilíbrio entre elas, podendo significar perigo para os homens: por um lado, por uma confiança cega no futuro, quando ignora-se a dissimulação sempre existente de que o futuro nunca se dá a conhecer totalmente, ao agir sem conjecturar, sem estar atento aos sinais, aos indícios da própria situação que fornece pistas por onde seguir ou, por outro lado, quando deixa-se levar pela situação sem tomar as rédeas. Assim, podemos dizer, de outro modo, que a arte da prudência da *métis* diz respeito a habitar em um mesmo momento tanto o passado (experiência acumulada) como o presente (atenção aos sinais da própria situação) e o futuro (necessidade de conjecturar). Nesse sentido, de certo modo, passado, presente e futuro se atravessam.

Assim, a relação da *métis* com o futuro refere-se a um futuro que não é determinado, é aleatório, “sua palavra tem valor hipotético ou problemático, ela aconselha” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 98), não sentencia. Ela não lida com verdades absolutas e fechadas, suas ponderações dizem respeito a chamar a atenção ao que “convém fazer para que as coisas tenham chance de chegar de um jeito mais do que de outro”. Dessa forma, ela trata do futuro não como consequência inevitável do passado e do presente, mas como possibilidade de infortúnio ou de sorte. E, nesse caminho, ela entrega “os meios de que dispõe seu astucioso saber” para que se tome o melhor caminho.

A deusa Métis dá os meios para que homens e deuses possam decidir por si mesmos a melhor escolha a fazer em determinado momento. Ela, então, não dá respostas prontas, trabalha com conjecturas, as quais faz a partir da própria situação problemática. Para tal, é necessário exercício e prática. Homens e deuses precisam exercitá-la. Nesse sentido, os aspectos da *métis* dizem respeito à necessidade de construção de certa autonomia frente à vida. Como por meio do desenvolvimento da inteligência astuciosa não temos respostas únicas, fixas, é necessário sempre deslizar no tempo das incertezas para encontrar o melhor caminho a partir do que advém. Mas esse deslizar não é passivo, é afirmativo, tem uma atenção ao devir para precisar que caminho tomar.

Os autores dizem que, no pensamento grego, associa-se Métis a Póros, que também é uma divindade primordial, uma potência mítica que é “a expressão dessa margem de iniciativa que o futuro prepara a uma inteligência que sabe servir-se de expediente”

(DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 98). Póros está ligada à construção de caminhos possíveis e Métis está atenta ao tempo incerto, em que é preciso o uso de expedientes, mas focada no que se passa, no presente, para fazer escolhas oportunas. A *métis* é “um certo tipo de inteligência comprometida com a prática, confrontada por obstáculos que é preciso dominar sendo astuto, para obter êxito nos domínios mais diversos da ação” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p.10).

5.3.2.2.3. As relações da *métis* com os tempos *aion* e *kairós*

Segundo Détienne e Vernant (2008, p. 26), o termo *aiólos*, que “designa movimento rápido”, estaria ligado à raiz da palavra *aion*. A significação linguística de *aiólos* “é rápida, móvel, mutante”. *Aion* designaria tanto a força da vida que se concretiza na existência como também ‘duração’, ‘continuidade de vida’. Já *aiólos* está ligado a tudo que diz respeito a movimento incessante, à inquietação. *Aiólos*

designa, entre os objetos, escudos que giram cintilando; entre os animais [...] todos os animais cuja massa pululante e inquieta não fica nunca em repouso [como as vespas e um enxame de abelhas, por exemplo]; entre os homens, aqueles cujo espírito astuto sabe se virar em todos os sentidos (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 27).

A *métis* é caracterizada como múltipla, ondulante e difícil de definir porque ela atua em um campo que é móvel, ambíguo, em que as realidades são fluidas, em transformação constante, em que a cada instante atuam forças contrárias (DÉTIENNE; VERNANT, 2008). E nessa mesma direção está *aion*, que é o tempo imensurável, aquele que transborda. Diríamos quase que é o ‘não tempo’ porque não conseguimos dimensioná-lo. É o tempo infinito das existências finitas. E, nesse sentido, para fazer frente a essas realidades fluídicas em *aion*, a existência humana precisa, para viver, apreender o *kairós* fugaz, o momento oportuno desse tempo de *aion* que transborda. Olhar cuidadosamente a situação problemática, seus detalhes, possíveis atalhos, os estreitamentos de saída, sem pressa para agir, esperar o momento oportuno. Ao mesmo tempo, ter prudência e atenção ao que se passa, a necessária inteireza do vivente na situação sem deixar-se dominar por ela, o que significa manter as rédeas sobre a situação, que, na linguagem da *métis*, significa criar um ‘liame’ sobre ela, enlaçá-la. E para isso

a *métis* devia tornar-se mais rápida do que ele. Para dominar uma situação mutante e em contraste, ela deve tornar-se mais flexível, mais ondulante, mais polimórfica que o escoamento do tempo: ela precisa

sem cessar adaptar-se à sucessão de acontecimentos, dobrar-se ao imprevisto das circunstâncias para melhor realizar o projeto que ela concebeu, assim o piloto usa da astúcia com o vento para levar, a despeito dele, o navio a bom porto (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 27).

5.4. *Métis*: a subversora

Métis é uma “forma particular de inteligência”, dizem Détiene e Vernant (2008, p. 31). É ela quem permite, na luta cotidiana dos viventes frente às intempéries do mundo, conseguir vencer os obstáculos pela astúcia, mesmo quando na situação específica se é o elo mais fraco.

A *métis* permite [...], no curso dos jogos, tomar a dianteira [...]: a astúcia, *dólos*, as vantagens, *kérde*, e a habilidade de apreender a ocasião, *kairós*, dão ao mais fraco os meios de triunfar sobre o mais forte, ao menor em ganhar do maior. [...] A *métis* deve prever o imprevisível. Comprometida com o devir, confrontada com situações ambíguas e inéditas, cujo fim está sempre suspenso, a inteligência astuciosa assegura sua captura dos seres e das coisas apenas porque ela é capaz de prever, além do presente imediato (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 31).

A *métis* interfere nas relações de força entre as espécies viventes, subvertendo a regra de que o mais forte vence nas batalhas tanto da sobrevivência quanto de outros embates. Ela diz respeito à construção de estratégias para vencer e superar, dependendo da situação, a supremacia tanto da força física quanto da força dos poderes instituídos. Tem a ver, assim, com uma “inteligência fértil em astúcias e em estratégias (*dóloi*)” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 31). Para os autores, a *métis* refere-se então a uma força que nasce de uma aparente fraqueza. Diríamos que ela é uma potência que vem da luta pela sobrevivência e de construção de um mundo para se viver dobrando as dificuldades nos combates pela vida afora ou, dizendo de outro modo, da potência que vem da convocação que esses desafios impõem.

5.4.1. A associação entre a *métis* e o aumento da potência humana: por meio da criação de técnicas, máquinas e artefatos em geral

Détiene e Vernant (2008, p. 52) dizem que há uma combinação fortuita entre uma técnica (de trançar, de tramar, de tecer) com um *dólos*, ou seja, uma armadilha. Trança-se um cesto, tece-se uma rede que, ao mesmo tempo, são armadilhas. O cesto serve tanto para guardar a pesca e a caça quanto para caçar. Assim, os termos ligados à *métis*

são associados a muitas dessas técnicas antigas, que lidam também com a “flexibilidade das fibras vegetais, sua capacidade de dobrar”, possibilitando a “fabricação de nós, ligaduras, malhas, redes”. Termos usados na atividade de cozinhar também estão associados à astúcia e à tessitura que a *métis* preside, como termos ligados a “preparar uma mistura”, usado no sentido de “cozinhar lentamente um negócio” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 52), assim como artefatos que são utilizados para “surpreender, enganar, encadear, como também ajustar peças múltiplas, para fazer um conjunto bem articulado”.

Os autores sublinham também que, nos tratados da *Mechanica*, do Pseudo-Aristóteles, fala-se de como as máquinas operam a inversão de poder do homem, ou seja, as máquinas fornecendo-lhe poder para intervir em situações maiores do que ele. E essa inversão seria mais uma característica da *métis*. Nesse sentido, as máquinas produzem um efeito de *métis* no homem, ajuda-o a lidar com situações em que ele é mais fraco, ampliando, portanto, em muitas vezes a sua força.

Détienne e Vernant (2008) chamam a atenção para algo interessante. Segundo eles, Platão, nas *Leis*, condena o uso de qualquer técnica ou instrumento que envolva armadilhas na caça e na pesca, porque para ele todas as técnicas desenvolvem ao mesmo tempo as qualidades da astúcia e da duplicidade no homem, e que essas qualidades seriam, na opinião dele, contrárias às virtudes necessárias à vida nas cidades, as virtudes exigidas pelas *Leis*⁶⁹. Aqui podemos dizer, em certa medida, que Platão reconhece a relação entre a *techné*, o fazer e sua participação no desenvolvimento de si mesmo. Mas, para ele, a inteligência de *métis* estaria em certa oposição às *Leis*, à vida em comunidade. Ou seja, a rigidez das *Leis* de Platão estava em oposição à ação da *métis* e tudo o que ela desenvolve e, nesse sentido, seria algo que deveria ficar à margem por ser subversora, por princípio, de tudo o que é fixo, que se mantém estável, igual, independentemente das circunstâncias porque ela desenvolve a astúcia e a mobilidade.

Segundo Détienne e Vernant (2008, p. 52), Platão define como homem dotado de *métis* aquele que possui a inteligência astuciosa e estaria, por isso mesmo, “mergulhado no mundo das aparências e do devir”. O sofista seria para esse filósofo um exemplo desse homem que, com “seus artifícios retóricos faz com que o discurso fraco vença o forte”. A arte desse homem seria definida com termos ligados à atividade da caça e da pesca.

⁶⁹ Cf. Platão, *Leis*, 823d-824a, *apud* Détienne e Vernant, 2008.

Para Platão, a inteligência astuciosa era uma inteligência menor porque seu campo de ação está nos embates da vida real, portanto, fora do que ele considerava o mundo da verdade, das verdades purificadas das variabilidades do mundo. Para ele, a verdade só poderia ser extraída do que se mantinha constante, podendo, assim, ser considerado universal.

A *métis*, ao contrário, é senhora do domínio do que é móvel e do que está no âmbito do imprevisto. Sua inteligência, então, está a serviço de encontrar a melhor forma de ‘virar’ situações que parecem ser sem saída. As astúcias da *métis* implicam uma desestabilização de toda ordem instituída. Ela pode, portanto, desestabilizar hierarquias que pareciam sólidas. A “astúcia fina” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 99) a caracteriza. A deusa Métis é senhora das metamorfoses, mas, ao mesmo tempo, da prudência. Astuta e polimórfica, utiliza os recursos de dissimulação e domina a arte do engano. Métis é considerada um ser das águas, um ser marinho, porque seu domínio é o da fluidez e do que é impreciso, das tormentas inesperadas e da luta para manter a direção do leme em um ambiente intempestivo como o mar.

5.4.2. A potência do olhar, a prontidão e a autonomia

“O olhar foi frequentemente considerado pelos antigos como um raio, *aktís*, emitido pelo fogo do olho em direção ao objeto” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 83). Para os gregos, o olhar tem uma natureza ígnea, ou seja, é da mesma natureza do fogo. Ele tem a ver com prontidão e eficácia. O tema do olhar na teogonia grega diz respeito também à importância de ‘estar à espreita’ na inteligência astuciosa tanto de homens e determinados animais quanto de deuses. Assim, “relaxar a guarda, por um momento, arrisca custar a Zeus o poder supremo” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 83).

Já a prudência para os gregos significa “moderação, controle e domínio de si mesmo (*sophrosýne*)” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 94). Dessa forma, as múltiplas facetas da *métis* são fundamentais para o grego se tornar senhor de sua vida e não sucumbir à servidão de uma vida assujeitada e ao sabor das intempéries da existência. Ele precisa integrá-las em si mesmo, corporificá-las. E isso só pode ser feito por meio do exercício e da prática e na atenção fora de si mesmo, na prontidão.

Articulando o tema do olhar da inteligência astuciosa e a questão do olhar que aparece na primeira regra de ofício sistematizada por Damien Cru (1988) a partir de suas pesquisas sobre a atividade dos talhadores de pedras parisienses, vemos também aí sua importância fundamental na lida com seus afazeres, com os materiais ligados a seu ofício. A primeira regra de ofício diz que o trabalhador, antes de começar seu trabalho do dia, na lida com o talhar pedras, por exemplo, precisa prestar atenção primeiro a ela, olhar para pedra para traçar o modo como vai trabalhar com ela, a partir de sua singularidade, de seus veios, para, por exemplo, não começar por um lugar indevido e correr o risco de estragá-la. Veremos com mais detalhes essa regra e as demais no Capítulo 6 desta tese.

5.4.3. A *métis* dos deuses instruindo a *métis* humana

Para a mitologia grega, a criação dos astros, incluindo aí a Lua, teria sido uma operação intelectual de Zeus ou mesmo de Phánes-Métis, em escritos diversos. Os astros se tornam também instrumentos de instrução aos homens, para aqueles que desenvolveram a *métis* conseguindo ler o que os astros diziam. Assim, era a *métis* dos próprios homens que conseguiria captar esses ensinamentos vindos dos astros em seus movimentos no céu. Os astros e especialmente a Lua instruíam os homens sobre as regularidades, as medidas das estações, as marés.

A arte da navegação é regida por Métis, porque ela precisa tanto do saber vindo da leitura dos astros no céu que dão orientações de rota quanto do desenvolvimento da astúcia do piloto frente às mudanças repentinas de vento, do tempo (tempestades), e da própria falta de referências em dias de tempestade ou de um céu sem astros, sem visibilidade, pois a extensão marítima é um ambiente pobre em referências visuais. “Para determinar sua rota sobre a extensão indiferenciada do mar, o navegador deve conjecturá-la a partir dos sinais que os deuses o fazem conhecer, em particular o trajeto dos astros no céu noturno” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 138).

Já Atena é a deusa que maquina instrumentos técnicos para completar, facilitar a ação de outros deuses e dos homens. Sua potência e sua inteligência prática se espalham por vários campos de ação, por várias atividades como, por exemplo, a agricultura, com a invenção do arado, que é um “objeto técnico que vai permitir colher mais facilmente o trigo” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 160) e, como já mencionamos, na arte da

guerra, em que Atena se mostra superior em relação a outros deuses na fabricação das armas, além de ser importante também na arte da olaria.

A “Canção do Oleiro” é um poema que começa com uma prece para que a deusa Atena ponha sua mão sobre o forno onde são queimados os objetos de argila fabricados pelo oleiro a fim de que ele os retire no momento certo, no ponto certo para não quebrar (DÉTIENNE; VERNANT, 2008). O poema fala dos demônios do forno, demônios poderosos que farão quebrar os objetos colocados nele para queimar. Esses demônios do forno se manifestam no barulho do fogo do forno em seu furor. Essa representação equivale ao barulho da irrupção de cavalos selvagens e do ruído inquietante emitido pela mandíbula de um cavalo não domado. “Todo o poema é construído sobre uma dupla oposição: de um lado, sobre um plano concreto e técnico, entre as vasilhas cozidas no ponto e os potes quebrados; de outro, no plano religioso, entre Atena e os demônios do forno” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 176).

A *métis* da “Atena que auxilia o oleiro a dominar a potência inquietante do fogo” é a mesma da Atena que domina “um cavalo pleno de furor e de barulho” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 177), ou seja, é a mesma *métis* que lida com forças hostis e difíceis de dominar, em que se precisa astúcia e prudência. O poema do oleiro mostra o duplo modo de ação de Atena: ao mesmo tempo é a Atena técnica que domina todo o processo da olaria e a Atena que domina/protege o fogo. Ou seja, o pedido para que ela estenda sua mão sobre o forno significa, por um lado, seu domínio, sua habilidade e inteligência técnica, sua mão em seu aspecto artesanal que não é de uma simples operária, ela é mestre de obra, dizem os autores, representa “o artesão que possui o domínio” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 176) sobre seu fazer. E essa habilidade técnica significa, um domínio também sobre *kairós*, o “instante rápido, ocasião fugaz” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 185), ou seja, ela apreende o momento oportuno para retirar a peça do forno, como “o bom oleiro deve reconhecer o momento em que os vasilhames estão cozidos no ponto certo, nem mais, nem menos”. Por outro lado, diz respeito à Atena protetora do fogo, que o domina, que com sua sabedoria luta contra os demônios do fogo, ou seja, contra sua impetuosidade e potência que podem quebrar o produto do trabalho do oleiro. O respeito ao fogo como potência que não é combatida como um inimigo que deve-se eliminar, mas, ao contrário, com reverência ao seu poder porque é ele também que promove a fazedura de inúmeros desses artefatos tanto da olaria quanto da metalurgia.

O modo de intervenção de Atena, sua *métis*, diz respeito muito mais aos saberes produzidos que aumentarão a potência de intervenção humana no mundo do que propriamente apenas a ‘entrega’ de determinado objeto técnico à humanidade. Ela produz com sua astúcia e inteligência um ‘aumento da potência, do poder humano’ por meio do desenvolvimento de técnicas e de objetos técnicos. É esse efeito sobre a potência humana que mostra todo o âmbito de intervenção da deusa. Outros exemplos são a invenção do freio de metal para o cavalo selvagem e as armas para guerra. Mesmo assim, ela não é considerada uma divindade da metalurgia, e sim da inteligência técnica (DETIENNE; VERNANT, 2008). Dizemos, então, que o domínio de Atena, na verdade, é o que envolve todo o processo da atividade astuta e precisa. O domínio da atividade técnica, de todo o processo entre o que é preciso fazer em determinada situação para dar conta dela e o que efetivamente é feito. Ou seja, é todo o processo do fazer incluindo o planejamento.

Dessa maneira, em todas essas atividades, é demandado todo um “sistema de conduta que deve pôr em obra” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 186) o agente e seu fazer. Assim, no domínio de Atena, o objeto técnico é parte de um sistema maior. Diz respeito a tudo o que envolve o uso daquele objeto técnico em uma situação específica. Portanto, a inteligência astuciosa está ligada não só à fabricação de artefatos que potencializam e facilitam a ação humana, mas principalmente a tudo que envolve a astúcia, o golpe de vista, a ação no momento oportuno, a atenção aos obstáculos, ou seja, o modo como conduz, como dirige sua prudência.

Latour (2012) é um autor que também problematiza o par ‘atividade dita prática’ e ‘atividade dita intelectual’, discutindo a não separabilidade entre elas. Ele defende que é por meio das provas, das técnicas ou, em outras palavras, pela experimentação, pela atividade prática, pelo exercício de intervenção no mundo que se produz tanto as técnicas quanto os saberes chamados pelo autor de tecnologias intelectuais, e que não há como separá-los. A hierarquização entre elas seria, então, totalmente improcedente. Essa hierarquização, para Latour, é criada da era moderna na tentativa de purificar os saberes, que coloca as tecnologias intelectuais como superiores e como se fossem descoladas da plasticidade do mundo, das experimentações, dos erros e dos acertos, das controvérsias, da ‘contaminação’ com o mundo. Produz-se uma assepsia desses saberes, que é sempre posterior a esse trabalho de experimentação. Ele chama a atenção para o

fato de que qualquer tecnologia intelectual e o desenvolvimento de abstrações precisam de exercício, experimentações, trabalho.

5.4.4. A singularidade do modo de ação da deusa Atena no domínio humano

Como vimos, Atena é uma potência que possui a *métis* e vem ao socorro dos homens de uma forma bem singular. Sua ajuda não se dá no sentido de modificar as situações ou o meio, para diminuir ou neutralizar essas dificuldades para os homens. Sua intervenção acontece de outro modo. Ela vem para potencializar os homens para o enfrentamento das situações com todas as suas dificuldades por meio do desenvolvimento da própria *métis* deles. Sua presença é ativa ao lado dos homens. Por exemplo, na ajuda da identificação e construção de rotas mais seguras no mar, e não para amansar o mar facilitando sua travessia. Ela, assim, “vem assistir o piloto e abrir-lhe uma rota através das borrascas” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 210). O mesmo ocorre no auxílio na construção das embarcações e na escolha da melhor matéria-prima para isso.

O domínio de Atena liga-se então às atividades em que a *métis* faz a diferença entre poder agir ou deixar-se levar pela situação. Mas sua prudência diz respeito às circunstâncias, à atenção a elas, ao seu conhecimento para lidar melhor com elas. O sentido da ação da inteligência de Atena é de uma agonística de enfrentamento das situações em seus próprios termos porque, do contrário, haveria maior possibilidade de sucumbir à própria situação. Dizendo de outro modo, quando não se presta atenção às circunstâncias em sua concretude, de modo situado, ou quando se dá demasiada importância apenas a seu próprio ponto de vista, construído, fechado, parcializa-se e se empobrece as percepções e, conseqüentemente, a própria *métis*. Nos mitos que envolvem Atena, há, nesse sentido, uma orientação de necessário deferimento ao deus que rege cada situação ou atividade em que se dá o combate, como no caso da arte da navegação, em relação a Posídon, que é a potência que rege o mar, ou aos demônios do fogo nas artes da olaria e da metalurgia. Diante disso, podemos afirmar como fundamental a atenção às circunstâncias em seus próprios termos para construir saídas profícuas.

As habilidades da deusa Atena estão na arte da construção (incluída aí a planificação e todas as suas fases desde a escolha das matérias-primas) e na arte de conduzir (um cavalo, um carro atrelado, um navio etc.). Détiene e Vernant (2008, p. 213) pontuam

que, para os gregos, esses dois tipos de ação são análogos porque ambos pertenceriam “ao mesmo tipo de inteligência que caracteriza Atena, à sua *métis* ou à sua prudência”. Atena, nesse aspecto, é considerada a protetora dos artesãos porque o trabalho artesanal exige manipulação de matérias-primas e implica no mito também a própria escolha dessas matérias, envolvendo todo um processo de atenção e de perspicácia na escolha da melhor matéria-prima para cada empreitada, como, por exemplo, no caso da carpintaria, o tipo de árvore e o melhor momento para sua extração (idade, estação climática) para cada tipo de obra a fazer. Assim, o uso da *métis* estaria presente em todas as fases do trabalho artesanal. Nesse sentido, os autores chamam a atenção que, mesmo nesses trabalhos em que se exige a força física, não é esta que é determinante na qualidade do resultado final do trabalho, ou seja, ser uma obra ‘bem feita’. O mais importante aqui, então, não seria a força e sim a *métis* do trabalhador.

5.4.5. A regra de ferro da *métis*: para vencer um adversário *polýmetis*, só desenvolvendo mais *métis* que ele

As qualidades da *métis*, que são múltiplas, têm a ver com agilidade, leveza, rapidez, estar sempre em prontidão, desenvolver a mobilidade e a dissimulação – a arte de ver sem ser visto, ou seja, “fazer-se a si mesmos armadilhas” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 36) –, manter sempre a vigilância que diz respeito à ação do golpe de vista e a permanecer com os sentidos despertos frente ao que está fora de si mesmo.

Na Grécia antiga, os termos ligados à *métis* fazem uma associação estreita entre a astúcia e a noção de multiplicidade. Nesse sentido, a *métis* está ligada a uma inteligência que está voltada para a lida com problemas concretos, que emerge no limite entre o vivente e o que ele enfrenta no mundo. Portanto, a lida com uma imensa variabilidade de situações sendo, então, o desenvolvimento da astúcia também o desenvolvimento da flexibilidade na criação de estratégias. As armadilhas, as redes, os laços são parte da *métis*. Ela diz respeito a um refinamento, um modo de se deslocar e viver em um cenário em transformação, rico em imprevisibilidades, e refere-se também à prudência nesse enfrentamento. O jogo entre os seres que têm *métis* provoca o desenvolvimento da própria *métis* em suas sutilezas, em suas finuras. Os autores trazem um exemplo desse jogo:

O pescador deve ter um espírito cheio de finuras [...] e de prudência [...], pois os peixes, caídos de improviso em uma armadilha, imaginam mil astúcias variadas para escapar [...]. É a *métis* dos peixes que obriga o pescador a desenvolver uma inteligência em finuras [...] [E mais:] Não é apenas pela relação com seus congêneres que os peixes desenvolvem a finura de sua inteligência, suas astúcias, suas artimanhas [...]. Frequentemente mesmo, eles frustram a habilidade dos que procuram prendê-los: frequentemente eles escapam, quando o anzol já os prendia ou a rede os havia capturado. Vencedores no combate da astúcia [...], frequentemente eles triunfam sobre os artifícios do homem (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 37-38).

Os animais que têm *métis*, mesmo quando presos nas armadilhas, continuam sendo eles mesmos armadilhas vivas que, na situação, maquinam tentativas de escape, criando novos estratagemas. E para Plutarco, segundo Détienne e Vernant (2008), dedicar-se à arte da pesca e da caça de animais que têm *métis*, como o polvo, colabora no desenvolvimento da habilidade e da inteligência prática. Assim, a *métis* se desenvolve em mão dupla no jogo entre caça e caçador. E, para vencer qualquer combate, precisa-se ser mais polimórfico do que o adversário. Esta seria, segundo os autores, a ‘regra de ferro’ da *métis*.

Em outros termos, poderíamos dizer que a normatividade dos seres vivos está aí presente no desenvolvimento da inteligência astuciosa dos seres. E que a complexidade da noção de *métis* se mostra por meio de outras noções que estão imbricadas nela, como a de ‘espreita’, por exemplo, que quer dizer uma ‘vigilância tensa’; ou a de ‘duplicidade’, que está relacionada a uma ‘astúcia premeditada’, em que se usa uma inflexão da ação para enganar e a inversão das regras do jogo, da luta, própria da *métis*, que é reverter a regra de que o mais forte (em aparência) vence. Poderíamos dizer de outra maneira, inspirados por Canguilhem (1990) e Schwartz (2010b), que a *métis* produz uma nova regra, ou uma nova norma; ela renormatiza na situação problemática, pois traz uma novidade para o adversário, surpreende em novas estratégias de enfrentamento. E mais, dizemos que, em certa medida, a *métis* potencializa a normatividade própria do vivo.

Assim, é nesse combate que acontece no limiar entre *métis* que as estratégias de combate são construídas e posteriormente assimiladas, incorporadas ao patrimônio de saberes dos seres. Mas é preciso exercício e prática. Esse combate, de certo modo, aproxima-se da luta de todo ser vivo para viver, de renormatizar, de criar normas para viver com saúde ou simplesmente viver. Viver também é um combate com as

infidelidades do meio. Nesse sentido, nesse embate há uma transformação em mão dupla do vivente e do meio em que ele vive, porque não se sai igual após um combate, tanto o animal que consegue se libertar de uma armadilha quanto o sujeito que se livra de uma emboscada ou consegue sair vencedor de uma luta. Dessa experiência produz-se algo novo, a *métis* se desenvolve e tudo reverbera na constituição de si mesmo.

5.5. Aspectos essenciais e indissociáveis da *métis*: potência de revirada e polimorfismo. A articulação com o tema do liame e da circularidade

5.5.1. A potência da virada e o polimorfismo

Para o pensamento grego antigo, há dois animais providos de *métis* que se distinguem de outros, sendo considerados, podemos dizer, símbolos ou totens de um aspecto essencial da *métis*, que seriam a “encarnação da astúcia no mundo animal” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 39). São a raposa e o polvo. A raposa se destaca por uma característica impressionante: a ‘conduta de revirada’ ao caçar ou para escapar de um predador ou de um caçador. Além disso, ela é também flexível e delgada e consegue fingir-se de morta em situações de perigo ou mesmo para caçar. O corpo da raposa se reveste, então, como uma armadilha viva e, “no momento oportuno, o morto será o mais vivo dos vivos” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 40). A raposa espera o momento oportuno para atacar, ela desenvolveu a habilidade da prudência. É considerado um animal extremamente astucioso e imprevisível.

Mas dizemos também que, em determinadas situações que os humanos enfrentam na vida, nos parece que muitas vezes a solução mais profícua naquele momento para lidar com elas, semelhantemente à raposa, é também se fingir de morto. Ou seja, não entrar em confronto direto quando se é o elo mais fraco na situação, como nos parece que foi o que fez, em certa medida, o servidor Odisseu, que nos contou uma situação vivenciada por ele logo no início de sua trajetória de servidor público na universidade, que trouxemos no item 4.8, no Capítulo 4 desta tese. O servidor relatou uma situação em que se viu envolvido no início de sua carreira na universidade, durante seu “estágio probatório”⁷⁰. Ele foi lotado na área administrativa do hospital universitário e

⁷⁰ A partir da emenda constitucional número número 19, de 04 de junho de 1998 em seu artigo 41, a estabilidade do servidor em efetivo exercício nomeado para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público, muda de dois para três anos. Este período é chamado de ‘estágio probatório’. Se neste

experimentou uma situação bastante inusitada, em que se viu envolvido sem se dar conta no momento do acontecido para que pudesse sair dela menos chamuscado do que foi. Era época de eleições para reitor na universidade e, ao sair de seu turno de trabalho, resolveu votar antes de ir embora e, depois de votar, se encaminhando para fora do local de votação, recebeu um papel de propaganda para um dos candidatos a reitor. De forma despreocupada, olhou e jogou o papel na lixeira do corredor. Essa ação do servidor foi vista pelo próprio candidato a reitor, da tal propaganda que recebeu, que estava próximo. Sem perceber então, o ato de jogar fora o “santinho” de propaganda que tinha recebido lhe causou sérios problemas na universidade, vindo a marcar muito fortemente e negativamente sua vida lá, reverberando nele até hoje, mesmo depois de tantos anos do ocorrido. Tanto é que ele relata essa situação espontaneamente logo que começamos a conversar sobre o trabalho dele na universidade para esta pesquisa.

Como consequência de seu ato de jogar fora um “santinho” de propaganda eleitoral, houve uma série de desdobramentos nos dias e meses seguintes: o servidor foi advertido de forma muito dura pela sua chefia superior; mais tarde, foi colocado à disposição do departamento de pessoal do hospital e teve sua avaliação rebaixada, o que o fez se preocupar muito com a possibilidade de perder o emprego porque o candidato a reitor foi se queixar contra o servidor à sua chefia sobre o que considerou um desrespeito o fato de o servidor ter jogado fora a propaganda de sua candidatura. O servidor acrescentou que, ao ser advertido por sua chefia, esclareceu que não tinha sido sua intenção desrespeitar o candidato, que apenas já tinha votado e estava no final de seu turno, cansado, e nem tinha visto o candidato quando jogou fora a propaganda. Além disso, no dia seguinte ao encontrar esse candidato pediu desculpas pelo ocorrido e se justificou também como o fez a sua chefia.

Nos perguntamos, então, sobre a amplitude que essa experiência teve na sua vida funcional e nas marcas que deixou nele. Ele era o elo mais fraco nas relações institucionais, tanto por estar em estágio probatório quanto também por ser servidor técnico-administrativo, porque na universidade podemos afirmar que há, por parte de alguns servidores docentes, a ideia de uma superioridade destes sobre aqueles, independentemente de estarem exercendo cargos de gerência ou não. Assim, o servidor estava em um momento de extrema fragilidade institucional. Estar em estágio

período o servidor não obtiver uma avaliação satisfatória de acordo com as normas da instituição em que tem seu exercício, pode não ter seu vínculo de trabalho efetivado.

probatório significa que sua efetivação no serviço público depende de boas avaliações da sua chefia durante esse período⁷¹. Podemos cogitar que este servidor precisou desenvolver estratégias de sobrevivência em um ambiente institucional em que a arbitrariedade de alguns é algo possível e aceito, contra a qual não existem muitas armas para combater, já que as chefias superiores têm o poder de avaliar e decidir encaminhamentos à revelia do servidor subordinado a eles, e no caso de servidores em estágio probatório não é diferente. Acreditamos que uma situação como esta demanda o desenvolvimento de estratégias, astúcias do mais fraco frente a arbitrariedades do mais forte, arbitrariedades estas que se assemelham às forças caóticas que os navegantes encontram muitas vezes em suas viagens em alto mar, como os ventos de tempestade, ou mesmo quando uma raposa se depara com um caçador ou um predador mais forte do que ela. Nesse caso narrado por este servidor, a lógica do razoável não estava presente, demandando então dele, o mais fraco, inventividade, como talvez ele tenha feito à semelhança da tática da raposa que se finge de morta frente a um predador mais forte do que ela, ao procurar o candidato e pedir desculpas e se ‘explicar’. Embora não revertesse tudo o que aconteceu depois, pelo menos ao não entrar em confronto direto conseguiu passar pelo estágio probatório, mudou de setor e alcançou a efetivação na universidade.

Assim, nesta pesquisa, procuramos nos aproximar das criações necessárias para se trabalhar, criações do homem comum, aqui os servidores técnico-administrativos de uma universidade pública federal. Michel de Certeau (1998) se interessa também sobre as táticas tecidas na vida cotidiana, na vida comum, na vida ordinária dos homens ordinários, ou seja, no que ocorre tão cotidianamente que deixa de ser visto, das criações, portanto, efêmeras ligadas à ocasião e à circunstância. Nesse sentido, tanto nas pesquisas de Certeau sobre as práticas ordinárias cotidianas dos consumidores como em nossa pesquisa sobre os saberes construídos no dia a dia do trabalho de servidores está presente uma inteligência ordinária (GIARD, 1998) ou, diríamos, a inteligência prática ou *métis*. Concordamos com Certeau (1998) quando ele diz que há uma realidade política presente nesses pequenos ou grandes atos cotidianos porque são eles que constroem a realidade efetiva por meio das práticas.

⁷¹ Caso o servidor não seja aprovado ao final de seu estágio probatório há meios institucionais para buscar a reversão, caso o servidor requeira um pedido de reconsideração, que passará por outros processos internos na universidade antes da decisão final, mas que não é garantido que consiga.

“Para o mundo grego, a raposa é a Astúcia: uma astúcia pode ser dita em grego *alópex*, raposa” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 40). Esse destaque se dá justamente por sua polivalência em artimanhas. Diferente, por exemplo, do porco-espinho que, para qualquer situação de perigo, só tem uma estratégia de defesa: enrolar-se sobre si mesmo para proteger-se, deixando à mostra todos os seus espinhos, enquanto a raposa, ao contrário, é rica em estratagemas. Ela desliza por entre vários saberes, podemos dizer, enfrentando os desafios de formas diversas, de acordo com a situação. Especificamente, a ‘arte de virar-se sobre si mesma’ da raposa (‘reviravolta’) se destaca, para os gregos, como um dos aspectos essenciais da *métis*. É um poderoso estratagema que engana o adversário, invertendo as posições de caça em que, em determinado momento, ela passa a ser a caçadora. Mas Détiene e Vernant (2008, p. 43) chamam a atenção para um detalhe importante em relação ao mito na Antiguidade grega:

não foi na natureza que os gregos encontraram essas condutas animais de revirada, mas em seu próprio pensamento, na concepção que eles se faziam da *métis*, de seus meios, de seus efeitos. Encarnação da astúcia, a raposa não pode comportar-se se não de uma maneira conforme a sua natureza artificiosa. Se ela se revira, é porque ela é, como a *métis*, potência de revirada.

Já o polvo tem como qualidade primordial o ‘polimorfismo’ simbolizado pela enorme leveza de movimentos e sua inapreensibilidade. Por ter ele múltiplos braços, é considerado pelos gregos antigos uma “rede viva de entrelaçados”. O polvo possui a habilidade de confundir-se com o meio em que está. Pode, por exemplo, ao agarrar-se a uma pedra, ser confundido com ela, modificando sua cor. Assim, ele se modela às coisas em que se fixa e pode mudar sua cor para tornar-se ‘invisível’ aos olhos de um predador. Ele pode também produzir a noite e desaparecer nela, ao usar uma tinta própria para escurecer a água à sua volta, para enganar um predador ou confundir sua vítima a fim de capturá-la (DÉTIENNE; VERNANT, 2008). Os autores chamam essa nuvem de tinta de “nuvem negra” ou “noite sem saída” para suas vítimas.

O polvo, assim como toda a família dos cefalópodes, é um animal enigmático porque não tem parte da frente do corpo, nem parte traseira definidas, “eles nadam obliquamente, os olhos na frente, a boca atrás” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p.44). Assim, eles trazem em seu físico e no seu movimento a pluralidade de direções. Esses animais são também armadilhas vivas, segundo os autores.

Para Détiene e Vernant (2008), a multiplicidade de estratégias desses animais que têm *métis* representa, de certo modo, a multiplicidade humana produzida a partir das relações com os outros seres humanos. Isso porque seria nesses encontros que se produziriam aspectos diversos de si mesmo.

A *métis*, então, é uma inteligência em tentáculos (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 45). A *métis* dos sofistas, por exemplo, está nos discursos que eles produzem que são ondulantes como a serpente e “enlaçam os adversários como os braços flexíveis do polvo”. Já a *métis* dos políticos teria a ver com a adaptação às situações mais desconcertantes, inventando múltiplas artimanhas para tornar sua ação a mais eficaz possível frente à variabilidade dos desafios enfrentados.

Como vimos, a inteligência astuciosa da *métis*, apesar de múltipla, ondulante e flexível, não fica ao sabor dos ventos e das situações; ao contrário, afirma-se nas circunstâncias. Sua mobilidade não é reativa, e sim ativa. Ela não se torna “‘presa do tempo astucioso’ [...], o tempo que faz virar o caminho de uma vida” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 46). Já a mobilidade adaptativa está na direção contrária ao modo de ação da *métis* e tem relação, para os autores, com o medo⁷². O animal que a representaria seria o camaleão. Sua metamorfose vem do medo e sua mobilidade, no que diz respeito ao meio, seria puramente adaptativa. Assim, “pela capacidade de revestir todas as formas sem ficar prisioneiro de nenhuma, é que se define no polvo e no *polytropos* o homem de mil artifícios, uma *métis* cuja flexibilidade não parece dobrar-se às circunstâncias senão para dominá-las mais seguramente” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 46).

A *métis*, para os gregos, tem um caráter múltiplo, ela não é uma noção una. Algumas imagens também representam essa multiplicidade que compõe a *métis*. Como exemplos, Détiene e Vernant (2008) citam a mistura de cores de um tecido; o efeito de brilho que vem do jogo de reflexos produzido por uma mistura de formas; o efeito de ondulação do movimento de uma serpente em função da mistura de suas cores. Essas imagens dizem respeito a todo um jogo de cores, reflexos e misturas de formas produzindo efeito de movimento e de mescla. Cores que se sobrepõem a outras cores. “Um jogo de reflexos, que o grego percebe como a vibração incessante da luz” (DÉTIENNE; VERNANT,

⁷² Cf. também a noção de medo que Christophe Dejourn (2012) desenvolve e articula aos problemas das relações de cooperação no trabalho.

2008, p. 25-26). Assim, reitera-se a ideia da *métis* como algo que não podemos pegar ou definir com precisão. É algo em constante transformação. A *métis*

não permanece jamais semelhante a si mesmo [...]. O colorido e a ondulação pertencem tão intimamente à natureza da *métis* que o epíteto *poikílos* aplicado a um indivíduo basta para designá-lo como um espírito astucioso, um esperto fértil de invenções (*poikilóboulos*), em artimanhas de todo tipo (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 26).

5.5.2. O liame: modo de ação da *métis*

Os autores nos dizem que esses dois aspectos essenciais da *métis* (a revirada e o polimorfismo) têm um denominador comum, que é a noção de ‘liame’. O liame é aquilo que serve para atar, ligar; pode ser também ligação, laço, vínculo. A raposa e o polvo são liames vivos. O liame é uma noção que está ligada a algo que “se dobra, se desdobra, se volta sobre si mesmo à vontade [...]”. Os liames são as armas privilegiadas da *métis*. Trançar [...] e torcer [...] são as palavras mestras de seu vocabulário” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 47).

Os liames podem se tratar tanto de cabos, cordas ou cestos de vime que são trançados, usados como armadilhas na caça e na pesca, como também são estratégias de astúcia, criados para dar conta de determinada situação problemática, como no exemplo trazido da mitologia grega por Détiene e Vernant (2008, p. 47) sobre a malícia e a astúcia de Hermes. Ele, para esconder o furto dos bois de Apolo, “inverte as pegadas do rebanho, empurrando diante dele os animais para trás, recuando, enquanto ele mesmo, virando suas pegadas, avança ao mesmo tempo em que recua, misturando-as inextricavelmente para frente e para trás”. O liame tem a ver com a astúcia do engano, como os sofistas que sabem “entrelaçar [...] e torcer [...] os discursos”. Portanto, os liames podem ser objetos ou artefatos construídos para serem armadilhas do engano usadas, por exemplo, na caça e na pesca; podem ser estratégias; como também podem ser alguns seres vivos, chamados pelos autores de “liames vivos”, como o polvo, a raposa, os atletas e os sofistas, que dominam a habilidade de realizar “torções, flexões, entrelaçamentos [além de possuírem] flexibilidade” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 48).

A imobilidade trazida pelo uso de um liame é, na literatura dos mitos, um enfraquecimento de poder de quem é capturado, tornando-o ineficaz enquanto estiver sob seu jugo. Há um simbolismo também a respeito das mãos e dos pés no mundo da

métis. As mãos indicam a destreza, a agilidade; e os pés, a mobilidade. Mãos e pés seriam também instrumentos da *métis*. E poderiam servir como liames vivos.

O liame também é uma rede, não só como objeto físico, mas estratégico também. E a rede é uma das armas preferidas da *métis*, segundo os autores. A rede é alguma coisa que não se define o que é o começo, nem o fim. Ela é um “invisível emaranhado de liames” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 48). A nuvem (*mephíle*) de tinta que a sépia – que é um tipo de molusco cefalópode da mesma família do polvo – secreta também é o nome dado em grego a um tipo de rede de pesca. O tema da rede traz a ideia da forma fluida, móvel e desorientadora, como a do círculo que não tem começo, nem fim. A expressão ‘pegar na rede’ pode-se dizer, em grego, ‘cercar’ (DÉTIENNE; VERNANT, 2008).

A ideia de circularidade está presente também nos estratagemas desses liames vivos que vimos, em que o começo e o fim, a frente e a parte de trás se confundem. Não há uma resolução fixa ou fechada na ação dos liames, como no polimorfismo do polvo e na reviravolta da raposa. Quando a raposa se revira por sobre sua presa,

toma uma forma circular onde a frente se torna o atrás e reciprocamente. Como a sépia, já não há começo, nem fim, nem frente, nem trás: ela é sem forma, noite profunda, pura aporia. O círculo que desenha a raposa, revirando-se, torna-a tão inapreensível quanto a nuvem secretada pela sépia [no mar] (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 48).

Os autores chamam a atenção em sua pesquisa a respeito de uma continuidade impressionante no campo semântico da *métis* por dez séculos da história grega antiga em toda uma rede de significação. Eles afirmam que, em uma longa trajetória de obras de vários pensadores da Grécia antiga, a *métis* se faz presente em muitos termos associados a ela nas técnicas e em atividades como a caça, a pesca e a guerra. Détienne e Vernant (2008, p. 49) dizem:

é o mesmo conjunto de palavras – *dólos*, *mekhané*, *tékhne*, *keídos*, *apáte*, *aiólos*, *poikílos*, *haimýlos* – que define, no que tem de específico, este tipo de inteligência astuta, bastante pronta e flexível, bastante artificiosa e enganadora, para fazer face cada vez ao imprevisto, proteger-se das circunstâncias as mais mutantes e vencer, nos combates desiguais, os adversários melhor armados para a prova de força [...]. [Em que] só um acréscimo de *métis* pode compensar.

O sentido de liame para os gregos tem duas conotações. A primeira diz respeito a um espaço de irresolução em que não há referências a seguir, em que, ao estar dentro, não se consegue sair. É um liame sem limite, como “a forma angustiante” de que os gregos falam do “Tártaro mítico”, que é uma espécie de prisão que os deuses usavam para prender outros deuses. A segunda conotação diz respeito a

um objeto técnico, seguro e familiar, que vem materializar a noção de liame circular. É a rede de caça ou de pesca [...] [que tem grande] importância [...] para o vocabulário da *métis*: Quer se trate de malhas, de redes, de armadilhas ou covos, qualquer que seja a espessura dos fios ou o tamanho das malhas, a rede é um emaranhado de liames tecidos ou trançados, e sua arquitetura desenha-a como a forma máxima do liame, ao mesmo tempo atador e atado. Ele é, portanto, com todo o direito, qualificado de *apeíron*, de sem-limite e de circular (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 263).

“A rede envolve, prende inteiramente” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 264), torna-se um liame intransponível na pesca para certas espécies de peixes, ou mesmo para a caça, torna-se um círculo intransponível.

5.5.3. Liame como caminho, resolução: um produto do saber de *métis* e sua relação com *tékmor*, *tékmar* e *póros* (seu duplo princípio)

A palavra *apeíron* tem uma dupla conotação: ‘liame’ e ‘circularidade’. Essa noção tem grande importância “no conjunto das ações e formas da inteligência astuciosa” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 255). E a expressão *apeíron-péras* pode significar ‘liame’ e ‘caminho’, havendo aí uma relação entre caminhar e atar (DÉTIENNE; VERNANT, 2008). Podemos dizer então que, no campo da *métis*, *apeíron-péras* indica uma ‘passagem construída’ dentro de um plano que é puro movimento, puro caos, indica um caminho. Esse caminho é uma abertura nesse caos. Em outras palavras, é o estabelecimento de um liame, de um laço nesse caos que se transfigura na construção de um certo limite, encontrando um modo de atravessar o imponderável. Um caminho traçado pela *métis* a partir de indícios, de pistas. Os sinais e os indícios vão ajudar a dar uma certa organização e um sentido, mesmo que momentâneo, ao caos, proporcionando um caminho ainda que provisório. Exemplo desses sinais no caso da navegação são os pontos luminosos no céu, a posição dos astros.

Essa construção de um limite, de uma rota, diz respeito a uma “certa organização do espaço” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 256), que é um liame colocado em

potências mutantes e fluidas, necessário para dar conta momentaneamente delas. Essa organização teria a ver com o estabelecimento de um “limite extremo”, ou seja, “além do qual começa o vazio” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 256) ou, diríamos, o próprio caos ou o próprio devir. Détienne e Vernant (2008) pontuam que esses limites, esses caminhos não são estáveis, suas linhas de demarcação não são fixas.

Na mitologia grega, *Tékmor* (referência) e *Póros* (trajeto) são potências primordiais que têm o papel de abrir as rotas em meio ao caos, à incerteza dos homens frente à poderosa potência do mar e seu misterioso espaço sem limites. Elas vão representar, em outros momentos no pensamento grego antigo, a “ação de uma inteligência inteiramente tensa para escapar à *aporia* [incerteza, dúvida] de um mundo dominado pela confusão” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 256) ou, em outros termos, dominado pelo devir. Os autores dizem que esses dois princípios têm um rico e complexo valor semântico, e poderíamos dizer que são como um duplo aspecto da inteligência astuciosa não só no âmbito da navegação, mas em todos os campos da atividade humana.

A deusa Atena, com sua *métis*, vem ao auxílio dos homens nessa arte difícil e perigosa que é a navegação. Para o navegador grego antigo, “Atena vem abrir-lhe a rota, traçar-lhe um *póros* que é simultaneamente uma saída e um meio de sair da *aporia*, em que o mar mergulha os marinheiros e os navegadores” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 199). Ou seja, o mar trazia para os navegantes antigos dúvidas, incertezas e a sensação de ‘beco sem saída’ e *póros* é “o estratagema, o expediente que inventa a *métis* para abrir uma rota” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 256).

Póros é a rota, ‘passagem através’, trajeto, caminho concreto. *Tékmor* diz respeito a um sinal, um índice, uma marca distintiva, uma pista ou, ainda, ao objetivo visado. Esses dois princípios têm, juntos, “o papel de dissipar a obscuridade total que reina na noite das águas primordiais, abrindo vias [...] e as estrelas traçarão, no céu noturno, as rotas luminosas das constelações” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 139). Então, *tékmor bébaion* representa um ‘sinal seguro’ para os humanos. Sinal este que vem das rotas dos astros. Esses sinais produzem saberes, ensinamentos para os homens sobre as estações do ano, servem para as atividades da agricultura e possibilitam também traçar rotas de navegação. Exemplo: “o papel da lua que faz aparecer, aos olhos dos homens, especialmente dos marinheiros, o sinal que lhes permite saber a medida (*arithmón*) das estações e dos ventos” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 14).

Détienne e Vernant (2008, p. 140) dizem que *póros* e *tékmor* são termos que “têm um significado intelectual [...] em sua relação com a *métis*”. Eles, juntos, ganham o sentido de “estratagema, o expediente que a astúcia de um ser inteligente descobre” para resolver um problema difícil, encontrar uma saída satisfatória. *Póros* também pode ser associado a *tékhne* e *tékmor*, e, em algumas aplicações, “é sinônimo de *mêkhos*, plano, remédio para uma situação difícil”.

Tékmor teria um duplo valor: ao mesmo tempo é indício, sinal, sobre o que fazer, a rota a seguir, que permite identificar o melhor trajeto, um sinal seguro em meio a um mar de possibilidades, de variabilidades possíveis e também quer dizer “plano (meio de livrar-se do problema)” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 141).

Dizemos, então, que ‘atar’ a situação problemática seria focar para prestar atenção aos indícios, aos sinais, objetivando traçar o melhor caminho, envolvendo-a, cercando-a. Olhá-la com atenção é ter prudência para não se deixar levar pelas dubiedades presentes nela representadas no mito da *métis* como metamorfoses.

O jogo entre essas duas potências de que se serve a inteligência de *métis* é que implica a qualidade dos seus expedientes, a astúcia necessária no contexto das travessias e dos desafios perigosos e incertos para traçar uma rota em que não há garantias, nem certezas. Saber captar e interpretar os sinais para tomar a melhor decisão indica a necessária e constante atenção ao que está à volta, a leitura desses indícios presentes na situação, os pontos de referência.

Assim, abrir uma rota sobre o mar, que é um ambiente movediço e sujeito a intempéries, como tempestades e ventos violentos, pode ter sentido de liame como um “‘jugo lançado ao redor do pescoço do mar’ [...] A passagem ou o trajeto pode ser concebido como um liame que encadeia” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 260), como algo que envolve o adversário. Ou seja, atravessar, no sentido de ‘passar ao redor de’, uma corda de uma extremidade à outra do corpo para amarrar a vítima, prendê-la. Esse procedimento mostra o movimento circular desse liame, “imitando assim de forma imperfeita os anéis que os gregos têm o hábito de chamar ‘anéis sem limite’” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 260).

Os liames são produtos do saber (*tékhne*) e da prudência. É por meio da potência dos liames criados pela inteligência astuciosa, pela *métis*, que o mais fraco ou desprovido de

possibilidades aparentes de vencer vence. É pela habilidade (*tékhne*) que o mais fraco pode vir a vencer, contrariando as probabilidades ou o esperado. Os autores dizem que a *métis*, sem a necessária vigilância dos sentidos, sem a atenção constante, seria despotencializada, inócua.

É necessário acrescentar que, em uma luta, não basta conhecer estratégias ou desenvolvê-las, até porque os adversários podem fazer o mesmo. É também fundamental foco na situação e atenção ao momento propício de utilizá-las, atenção aos sinais e indícios que diferenciam uma situação de outra similar, e é isso o que marca a diferença e a imprevisibilidade das situações agonísticas porque nelas não há garantias de quem vai vencer.

5.5.4. A cumplicidade do liame e do círculo

A inteligência da *métis* combina a ‘flexibilidade’ do liame representado perfeitamente pelos modos de ação do polvo com a potência do círculo representado pela astúcia da raposa em seu estratagema da ‘reviravolta’, revirar-se por cima de si mesma invertendo sua posição em relação ao adversário (DÉTIENNE; VERNANT, 2008). Existem, então, muitos gestos e objetos técnicos em que estão presentes a cumplicidade do círculo e do liame. Segundo Détienne e Vernant (2008, p. 268), “a rede ondulante é de todas as figurações da *métis* a mais perfeita”. Mas, como essa cumplicidade existe em outros artefatos, os autores chamam a atenção para o fato de que são “ao mesmo tempo produtos e instrumentos da inteligência astuciosa” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 269). Eles acrescentam que é na arte da cestaria e da tecelagem que a cumplicidade do círculo e do liame apareceria mais claramente.

Na tecelagem, no trabalho com a lã, os fios da cadeia, uma vez enrolados no fuso, entrelaçam-se com os fios da trama para formar a urdidura do tecido, mas o movimento do tecelão procede por ida e volta, enquanto o do cesteiro se desenvolve, segundo um traçado perfeitamente circular que conduz o vime torcido, sem jamais encontrar outro limite que seu ponto de partida (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 269).

Para os autores, o liame traz em si um traço fundamental da *métis*, que é o polimorfismo, porque todo liame não se submete a nenhuma imposição de limites quanto aos modos de ser utilizado. Mas “sem a cumplicidade fundamental do liame e do

círculo, a *métis* não pode exercer-se plenamente. Para desenvolver todos os seus recursos, a inteligência astuciosa necessita da troca circular do atado e do atador. Mas um paradoxo se revela nesta dinâmica da *métis*” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 275). Os autores trazem aqui uma importante noção sobre o necessário movimento circular e dinâmico entre o agente atador e o atado. É na experiência circular entre esses dois polos que a *métis* desenvolve seus saberes, e o paradoxo revelado pelo mito, segundo Détiene e Vernant, diz respeito ao destino da deusa Métis, engolida por Zeus, como veremos no item 5.9 deste Capítulo.

5.6. *Métis*, a inteligência integradora (tramar e trançar): não separação entre pensamento e ação. A duplicidade e a ambiguidade

O modo de ação da *métis* joga com a ambiguidade e trilha caminhos tortuosos na construção de saídas para problemas difíceis de resolver. Mas essas saídas muitas vezes são ‘irresoluções’, ou seja, estratégias para confundir o adversário. A sépia, por exemplo, ao soltar uma tinta negra no mar, produz ao seu redor uma “obscuridade impenetrável” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 154), nuvem que confunde seu predador. Ela, então, muda de rota, voltando-se para trás, objetivando dissimular “os caminhos do mar, ao mesmo tempo que torna impossível toda visão” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 155). Assim, a sépia cria uma irresolução, um problema para seu predador, e é também por meio dele que ela, por si só, encontra seu próprio caminho, sua própria saída. Sua *métis* traz os dois sentidos de *póros*: ao mesmo tempo pode ser o “meio de sair de uma dificuldade, estratégia” e “caminho, passagem, atalho” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 155). É nesse sentido que Détiene e Vernant afirmam que as saídas encontradas pela *métis* nem sempre são diretas.

Como já vimos, *métis* é a inteligência que não é separada do fazer, da ação sobre o mundo. Nela, ‘tramar’ e ‘trançar’ são as duas faces da mesma moeda (DÉTIENNE; VERNANT, 2008). Todo o vocabulário que a circunda, no pensamento grego antigo, envolve uma grande variedade de elementos e inter-relações, e, em alguns momentos, é de difícil compreensão.

Podemos dizer que, em parte, essa dificuldade diz respeito ao fato de *métis* se tratar de uma dimensão que revela o próprio modo de sustentação do pensamento da Antiguidade grega. Um modo em que não cabe a separação entre pensamento e ação; entre atividade

intelectual e técnica. Um pensamento que concebe o mundo no devir e não a partir de dicotomias bem marcadas. A *métis*, nesse sentido, é uma inteligência integradora entre pensamento e ação e entre prudência e intervenção no mundo. Uma integração feita pela sustentação de várias duplicidades nela mesma.

O cavalo de Troia é um exemplo dessa duplicidade. Ele é um artefato de madeira usado para a guerra e, ao mesmo tempo, um estratagema de guerra, uma astúcia, um disfarce, uma artimanha que tem a função de ludibriar, enganar os adversários. Ele foi inspirado na mitologia grega pela deusa Atena, por sua *métis*. O mesmo ocorre na arte da pesca, em que a isca é uma técnica e uma astúcia para enganar o peixe e fisgá-lo. Détienne e Vernant (2008, p. 33-34) dizem que “o mundo da duplicidade é também o da vigilância”.

A *métis* diz respeito, em um só tempo, tanto à inteligência planejadora e criadora quanto executora. Elas não existem separadas uma da outra. O planejar e o executar não são momentos distintos. Planejar implica o contato com o que se tem a fazer, ou seja, com a concretude das situações problemáticas e não se executa sem o pensamento, sem fazer microrregulações necessárias ao que foi planejado. Há uma só *métis* nas operações de concepção e construção de estratégias (materiais e imateriais) e em sua execução, que possibilitam a concretização dos projetos ou atividades. Nesse sentido, Atena e sua *métis* têm um caráter duplamente ativo, segundo Détienne e Vernant (2008). A *métis* de Atena diz respeito, então, tanto à habilidade do fazer quanto aos “pensamentos sutis”, os pensamentos “sábios” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 219). Nela estão presentes Týkhe, Kairós e Tékhne na lida em um só instante com inúmeras variáveis e nuances que se combinam e se diferem de outras situações problemáticas já vivenciadas, em que surgem pontos contrários, direções diversas e ambiguidades. A *métis* auxilia o homem onde os saberes formais, científicos e, nesse sentido, organizados em caixinhas disciplinares não dão conta sozinhos de um problema a resolver.

5.7. O campo de ação da *métis*: o devir

5.7.1. O espaço marinho como signo do devir, do espaço informe e sempre outro

Os mitos ligados à navegação são importantes para refletir sobre esse modo de pensamento do homem antigo frente a um mundo em constante mutação. Por essa razão, o mundo marinho é constantemente evocado. Ele está relacionado ao movimento caótico, que surpreende em todas as direções, que confunde, que se assemelha ao caos, ao puro movimento, à extensão sem limites, ao devir. “Imagem de um espaço onde todas as direções são confundidas, onde a esquerda e a direita, o alto e o baixo se trocam, sem jamais se fixar” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 199).

E Póntos, na mitologia grega, é a onda salgada. Esta se relaciona ao caos, ao puro movimento, à extensão marinha sem limites, que nas noites escuras, sem astros ou envoltas pela bruma das tempestades, se mostra como uma “massa escura, indistinta, sem ponto de referência” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 142) para orientar os navegantes, assemelhando-se ao devir. Ela “é uma potência primordial do alto-mar, da imensa extensão cujos limites únicos são o céu e a água. Espaço inquietante e misterioso” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 198) pelo qual pode-se traçar múltiplas rotas. Porém, elas não se fixam: após traçadas, são logo desfeitas por ser o mar, por princípio, puro movimento. Segundo Détiene e Vernant (2008), uma das interpretações dos gregos sobre *póntos* é que ele é “o caminho não traçado de antemão, a travessia tentada através de uma região desconhecida e hostil” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 142).

Extensão caótica, onde cada percurso toma a forma de uma travessia através de uma região desconhecida e sempre irreconhecível [...]. Confundido pelos ventos que o atravessam, agitado pelo fluxo e refluxo das vagas, o mar é o espaço mais móvel, mais mutável, mais polimórfico (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 198-199).

Para o pensamento grego antigo, o mar sem Póros e sem Tékmor é a imagem do caos. Os ventos regulares e os astros colaboram na organização desse espaço. A imaginação cosmogônica grega sobre a origem do mundo traz “de um lado, uma obscuridade brumosa, de outro, a luz, que faz aparecer as coisas e delimita o espaço” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 149).

Na mitologia grega, tudo o que se apresenta como ambíguo, que confunde os limites dados pelo mundo organizado, que mistura fronteiras determinadas, que une “elementos feitos para permanecer desunidos ou separados”, é visto como aparentado ao caos primordial, como as divindades que têm como característica a metamorfose, ou mesmo animais que possuem a ambiguidade como principal característica, como os animais

anfíbios que “apagam as fronteiras entre o mar, a terra, os ares” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 145). Seres fronteiriços que, de certo modo, fazem a ponte entre esses elementos.

Póntos está, então, no campo das potências primordiais e representa “um poder de criação anterior à emergência de um cosmos nitidamente diferenciado” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 153). Outro exemplo de potência ambígua encontra-se nos ventos de tempestade, que se diferenciam dos ventos regulares. Os primeiros trazem a confusão de direções no espaço, além de produzirem a “noite impenetrável” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 145) no mar e uma indistinção entre o mar e a terra. Esses ventos selvagens também podem ser ardentes, destruindo as colheitas, e sua fúria pode, ainda, “confundir e apagar no céu a rota dos astros” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 146), produzindo novamente o caos, a indefinição original, misturando em alto-mar o céu e a terra porque na noite escura, sem os astros visíveis, alto e baixo se tornam indistintos.

Então, para lidar com tudo o que se relaciona a esse caos, ao indeterminado, os gregos antigos ligavam a *métis*. A *métis*, no pensamento grego, representa a coexistência de opostos, a ambiguidade, o devir e o paradoxo. Nesse universo, alguns seres habitam o imaginário dessa civilização como representantes dessa inteligência e modo de ação, como a sépia e o polvo, como já vimos, que são seres marinhos. A água e o mar são importantes referências desse universo caótico porque sempre surpreendem tanto os homens quanto os animais que lá vivem. O mar é sempre enigmático, não se permite conhecer facilmente. Para os gregos, as sépias assemelham-se às divindades primordiais do mar devido à sua *métis*, que é como o devir de que são senhoras. Esses seres estão ligados “não ao direito nem ao direto, mas ao curvo, ao ondulante e ao tortuoso, não ao imutável, nem ao fixo, mas ao móvel e ao mutável, não ao determinado, nem ao unívoco, mas ao polimórfico e ao ambíguo” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 153).

Nesse caminho, no que diz respeito à atividade industriosa humana, a articulamos à *métis* que lhe dá o seu caráter também polimórfico, pois está presente nela. Nesse sentido, é sempre enigmática, como afirma Schwartz⁷³, porque está sempre a se transformar frente aos desafios a enfrentar, não sendo, assim, passível a se deixar conhecer facilmente. Uma dimensão múltipla, portanto, que tem essa característica exatamente porque lida o tempo todo com as imprevisibilidades do meio em que

⁷³ Ver o Capítulo 1 desta tese.

emerge, que é tão múltiplo quanto ela. Dizemos, então, que a inteligência astuciosa auxilia a atividade industriosa humana na invenção de modos para lidar com a multiplicidade do meio e do devir.

5.7.2. A mitologia falando da condição e a ação (*Týkhe*) humana frente ao devir

A mitologia grega, de certo modo, fala da condição humana frente ao devir, frente ao desconhecido, ao mundo em constante mudança. Então, os autores chamam a atenção justamente para essa inseparabilidade entre a lida com as incertezas do mundo em sua concretude e a construção de estratégias, de caminhos para seguir. É na precisão desse encontro com as situações problemáticas, as quais são sempre singulares, que se apreende as pistas para sua resolução, que se define o caminho a se tomar. Isso não quer dizer que as experiências anteriores, os saberes acumulados, não sejam importantes. É por isso que os autores afirmam que a Týkhe “torna-se exemplo de toda forma de ação humana” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 200) porque esse jogo está presente de modos e níveis diferentes em toda ação humana.

5.7.2.1. Týkhe

Na mitologia grega, ela é irmã de Métis e filha de Oceano e Tétis. “É uma potência ambivalente e ambígua” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 199). Está ligada à mudança e à mobilidade na condição humana. Ela tem duas faces que, embora opostas, são inseparáveis. Sua face negativa mostra a condição humana parecida com uma folha de árvore, que fica ao sabor dos ventos, ou um barco à deriva ao sabor das ondas do mar, passivo às circunstâncias. A outra face, ao contrário, seria uma resposta à face negativa de Týkhe, onde ela assume o comando da situação, “toma o leme na mão e conduz firmemente a nau para o porto” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 200), atingindo seu objetivo. Essa face da Týkhe se liga à arte da previsão, da antecipação, “dominando o tempo das coisas” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 200), mas a partir da observação dos sinais que um espaço de movimento e de mudança constantes pode mostrar. Essas duas faces são complementares.

5.7.2.2. *Kairós*

Kairós é o momento oportuno. Ele não é uma potência do mar, mas é fundamental na arte da navegação. Isso porque se referia à importância, para o navegador antigo, de saber captar o momento oportuno, a ocasião propícia em que os ventos eram favoráveis. Diz respeito à capacidade de prever, de antecipar, de saber o momento adequado para lançar-se ao mar, a ocasião favorável para sua partida.

Na navegação, indica Aristóteles, não há saber geral de todos os casos particulares, conhecimento certo de todos os ventos que sulcam as águas do mar. Para o mais experimentado dos pilotos, *Póntos* permanece sempre o Desconhecido. A excelência do navegador não se mede pela extensão de seu saber, ela se reconhece por sua capacidade de prever e de descobrir, de antemão, as armadilhas do mar que são também as ocasiões [captar *kairós*] que ela oferece à inteligência do piloto [...] o bom piloto de apreender, quando ele souber discernir de longe a ocasião que lhe será dada de exercer sua *tékhne* (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 201-202).

A complexidade do pensamento na Antiguidade grega a respeito do modo como os homens concebem e forjam os caminhos para intervir no mundo é fascinante. É por meio dos mitos que se revela a complexidade desse pensamento. Neles, essa intervenção não está separada das próprias ações da natureza, de suas particularidades e multiplicidades, ou seja, as ações humanas no mundo são concebidas de modo totalmente integrado à própria natureza, sem separação. Não há privilégio de uma sobre a outra. O grego antigo concebe o mundo e os viventes como um sistema, como um jogo em que o embate e a luta vão produzindo saberes que se transformam em objetos, técnicas, estratégias e inteligência. Uma inteligência que é parte em uma agonística permanente com o mundo que, desafiando os viventes, produz o desenvolvimento da própria inteligência de *métis*.

A *métis*, assim, é uma inteligência sempre em construção. O acúmulo de saberes não basta à *métis*. Ela, necessariamente, precisa habitar *kairós*. Isso significa que sua astúcia deverá estar inteira na situação. É nesse sentido que se dá a necessária cumplicidade entre o agente da atividade em questão e o meio em que ela ocorre.

Týkhe e Kairós governam a totalidade das ações humanas; [...] [mas] estes dois colaboradores da Divindade devem ser seguidos de um terceiro, e que é nosso, Tékhne. Convir-se-á, possuir a arte de conduzir navios, mais do que não possuir, é um socorro por ocasião de uma tempestade... (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 200, grifos dos autores).

Nesse sentido, essas duas potências cosmogônicas (*Týkhe* e *Kairós*) representam, no pensamento grego antigo, a necessária experimentação e exercício presentes em qualquer atividade humana frente aos perigos e às incertezas no enfrentamento das potências que habitam os meios e as situações imprevisíveis do porvir. Isso ocorre, por exemplo, nas atividades em que é necessária a lida com o mar, como na arte da navegação; no enfrentamento de cavalos selvagens para a doma; na lida com a potência do fogo na atividade da olaria; em uma corrida de cavalos ou de carros; na pesca, na caça, entre outras atividades, nas quais, enfim, se mostra a necessária ligação entre a afirmação do acontecimento frente às imprevisibilidades dessas potências, ‘pegando o leme’ para não ficar ‘ao sabor das ondas’ e ‘dos ventos’, e a apreensão de *kairós* “como o reflexo da *Týkhe* dobrada, sobre o plano limitado da temporalidade” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 202).

5.7.3. A *métis* e o enfrentamento agonístico

No terreno da agonística, a *métis* precisa dominar o máximo possível a amplitude do combate. Ela se faz necessária nos pontos críticos da empreitada, que seriam momentos em que “tudo pode mudar” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 207). No pensamento grego, a noção de *métis* não se desvincula do meio em que está, em que é exercida. Ela não é soberana em relação ao meio. A inteligência astuciosa não existe em si mesma e nem está dada; ela se constitui no embate com as circunstâncias, as imprevisibilidades, nas situações em que está imersa. Sua ação está ligada à prudência, à atenção ao momento oportuno, e a vitória sobre o porvir não é nunca garantida, por isso a necessária espreita constante. No pensamento mitológico grego, há uma sutileza e uma complexidade a respeito disso: na relação da deusa Atena (deusa que possui *métis*) com o deus Posídon, que domina a potência do mar (símbolo de inconstância e do caos), há um jogo importante a ser destacado que mostra como o grego antigo concebia a relação humana com o mundo e suas vicissitudes. Nesse caso, parece-nos, não se subentendia uma relação hierárquica, de dominação de um sobre o outro, mas, como já dissemos, uma relação agonística, de enfrentamento, de desenvolvimento de modos de agir sobre algo que não se conhece totalmente. Ou seja, há um necessário deferimento às circunstâncias em que se está. Em relação à navegação, por exemplo, deferimento ao

mar, que significa que é preciso atenção às suas vicissitudes, às circunstâncias, às pistas e aos sinais para construir a melhor saída.

A estreita relação de Atena e de Posídon com um timoneiro pode ter uma única significação: mostrar que nenhum piloto pode exercer um talento que dependa unicamente de Atena, sem ao mesmo tempo reconhecer esta parte da soberania de Posídon, que se manifesta na imagem banal do senhor do mar, carregando sobre suas costas as embarcações montadas pelos homens. [...] Se este último [Posídon] pode prescindir de Atena, esta, ao contrário, não pode excluir seu poderoso parceiro, na exata medida em que a inteligência navegante não pode desdobrar-se, sem a colaboração de um elemento que faz parte fundamentalmente da soberania de Posídon [que é o mar] (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 223).

Esse aspecto da *métis* também aparece nas pesquisas de Michel de Certeau (1998) a respeito das práticas do homem comum que inventa seu cotidiano. Esse autor também se inspira nas pesquisas de Détienne e Vernant sobre a *métis* para pensar sobre essas práticas. Para Certeau, o uso que se faz dos produtos de uma sociedade, quer sejam artefatos materiais, quer sejam imateriais, como normas, regras, leis etc., se ancora sempre nas múltiplas relações com o meio em que se está.

Certeau (1988) usa a noção de tática para se referir a invenções cotidianas que se faz nos usos dos produtos e artefatos de uma sociedade na lida com produtos dos mais variados matizes em que se fazem escolhas e, nessas escolhas, se criam modos de uso. Ele fala que há sempre relações de forças presentes nas invenções cotidianas de usos desses produtos pelas pessoas ordinárias, pelas pessoas comuns. A tática seria algo que emerge a partir das situações, ela não é anterior a ela. É nesse sentido que ele diz que a tática, então, não seria de um sujeito ‘próprio’ ou de um indivíduo que maquina algo separado das circunstâncias em que está envolvido; ela é parte da situação, depende da necessidade e da circunstância. Ou, nas suas palavras, ela não estaria separada do ‘outro’. Assim, não haveria na tática “uma fronteira que distingue o outro como totalidade visível” (CERTEAU, 1988, p. 46) porque a tática “se insinua fragmentariamente” (p. 46). Ele diz também que a tática é construída sem depender de uma apreensão desse ‘outro’ por inteiro, ou seja, sem precisar apreendê-lo à distância ou antecipadamente. De modo semelhante, a *métis*, na lida com as potências caóticas em que para dar conta delas em determinado momento é preciso enlaçá-la – o que significa delimitá-la provisoriamente, o que se vincula à determinada ocasião –, não tem como

premissa, do mesmo modo como aponta Certeau, que seja captada em sua totalidade, o que também seria impossível.

Dizemos, então, que as táticas construídas pelos homens ordinários, de que fala Certeau, no modo como se plasnam diversos usos dos produtos e artefatos presentes no cotidiano das pessoas que não foram previstos no momento da sua concepção, se vinculam a *kairós*, o tempo da oportunidade, “vigilando para ‘captar o vôo’ possibilidades de ganho” (CERTEAU, 1988, p. 47). Mas esse ganho, como assinala Certeau, não pode ser retido, capitalizado, sistematizado de modo fixo e imutável porque não serviria de modelo para outras situações. Ele diz que a tática “tem constantemente que jogar com os acontecimentos para os transformar em ‘ocasiões’” (CERTEAU, 1988, p. 47).

Kairós é o momento oportuno para os gregos antigos. O momento oportuno é algo que não pode ser antecipado, mas pode ser apreendido utilizando astúcia e atenção. Nele se faz escolhas que têm um sentido de urgência, se decide da melhor forma possível no momento preciso. No tempo *kairós*, se “combina elementos heterogêneos” (CERTEAU, 1988, p. 47) presentes em uma situação em que se decide por um caminho ou por outro. Faz-se uma síntese de vários elementos heterogêneos e móveis. Certeau diz que “a sua síntese intelectual tem por forma não um discurso, mas a própria decisão, ato e maneira de aproveitar a ‘ocasião’” (CERTEAU, 1988, p. 47).

Nessa direção, dizemos que também nas atividades de trabalho estão presentes a construção de *táticas* nas práticas cotidianas dos trabalhadores, por exemplo, em situações em que as normas e regras instituídas não dão conta da situação real experimentada ou mesmo quando há ausência de normas a seguir. O trabalhador, então, para dar conta de sua atividade faz uma síntese de vários elementos heterogêneos presentes na situação, à semelhança da lida com uma realidade móvel e fluida, como o mar representando o caos no qual é preciso enlaçar e encontrar uma saída, a inteligência astuciosa que assume o leme.

Somos desafiados cotidianamente por uma variabilidade imensa de situações que não paramos para pensar muito ao lidar com elas, pela urgência da necessidade de darmos respostas, o que implica também o que Certeau (1988) chama a atenção de ser sempre algo fragmentar, parcial, não no sentido de ser menor, mas, ao contrário, de ser necessário enlaçar a situação para dar conta dela. É nesse sentido que o autor fala que,

na tática, se mobilizam saberes imemoriais, saberes que estão para além do indivíduo, recorrendo, então, à noção de *métis*. A inteligência da *métis* diz respeito às astúcias não só do homem, mas do vivo, *performances* operacionais presentes nas práticas cotidianas na lida com os desafios e surpresas com que se lida para viver. Essas *performances*, diz Certeau (1988, p. 47), “remontam a tempos muito mais recuados, a imemoriais inteligências [...]. Do fundo dos oceanos até as ruas das megalópoles”.

5.8. A agudeza, a precisão e a rapidez da *métis*: une-se a ‘sutileza ou agilidade do espírito’ e a ‘exatidão do golpe de vista’

A *métis* age obliquamente. Ela busca encontrar o caminho mais acertado e rápido para chegar ao seu objetivo. Há duas qualidades nela que se combinam em seu modo de ação. A primeira é a ‘sutileza de espírito’, chamada de *ankhínoia* pelos gregos, que é a acuidade intelectual e a vivacidade, qualidade que requer não só conhecimento, mas também experiência. Essa sutileza de espírito tem a ver também com certa agilidade, mas essa agilidade se liga à prontidão, que a prática e a experiência vão ajudando a constituir, e é isso que põe em relação “a mobilidade de inteligência e sua rapidez de ação” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 278).

Aristóteles sublinha que esta forma de inteligência se exerce num tempo “muito curto para ser observado” [...]: um instante tão fugidio que escapa da atenção do espião [...], mesmo se fosse o mais vigilante; um tempo tão breve que é como o cabelo muito curto para ser cortado (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 278).

A *ankhínoia*, então, é a perspicácia que foca, que leva ao movimento de estar-se inteiro na situação, conseguindo antecipar-se em um espaço de tempo imediato, conjecturando o porvir a partir de decisões tomadas ou a tomar (DÉTIENNE; VERNANT, 2008).

A segunda qualidade da *métis* que permite a ação mais rápida é a *eustokhía*, que é a ‘exatidão do golpe de vista’. Ela é inseparável da anterior. Essas duas qualidades seriam como as duas faces da mesma moeda porque a inteligência aguda precisa da exatidão da pontaria, isto é, da “aptidão em alcançar o objetivo proposto” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 279). Os autores complementam que, em grego, ‘mirar um alvo’ está relacionado ao vocabulário do arqueiro e do caçador. Eles acrescentam que essas

duas qualidades também estariam “em pé de igualdade na análise aristotélica da prudência” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 279).

Podemos dizer, então, que na *eustokhía* é necessário um esforço de fazer-se ‘um’ com o alvo⁷⁴, o objetivo a atingir. Para acertar esse alvo, o desenvolvimento da precisão é algo que demanda esforço e trabalho – portanto, construção –, além de um modo específico de lidar com o fora de si mesmo, um fora que não é externo a si, mas é um limite impreciso entre os dois.

5.8.1. A *métis* e os saberes conjecturais ou saberes especulativos: a inteligência estocástica

A inteligência prática, segundo Aristóteles e Platão, teria uma natureza estocástica que objetivaria “pôr em evidência o aspecto conjectural de um modo de conhecimento” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 280). Ou seja, estar atento aos sinais, aos pontos de referência presentes na situação e manter “os olhos fixos no objetivo” a atingir, conjecturando as soluções. Conjecturar diz respeito a um saber aproximativo frente às imprevisibilidades do devir. Para os gregos antigos, há uma equivalência entre os termos ‘ter um alvo’ (*stokházeesthai*) e ‘conjecturar’ (*tekmaíresthai*). Essa equivalência, segundo Détéienne e Vernant (2008, p. 281), se justificaria quando dentro de situações em que as certezas se esvaem tanto em relação às “coisas invisíveis quanto sobre os negócios humanos”. Nessas situações, então, se põe em evidência um “conhecimento oblíquo e manco”. Além disso, esse saber conjectural seria “coextensivo ao conjunto das atividades às quais a *métis* preside”.

Dentre as atividades conjecturais, se destacam, para os gregos antigos, a medicina e a política, que eles consideravam solidárias por necessitarem da mesma *métis*: a prudência e lidar com potências igualmente polimórficas. A medicina é um tipo de saber conjectural que precisa seguir múltiplas pistas que se combinam e se transformam de variadas formas em indivíduos diferentes e em um mesmo indivíduo, em diferentes situações e momentos da vida. Assim, na medicina, para dar conta de um diagnóstico e curar o doente, deve-se conjecturar dentro de um mar de incertezas e possibilidades.

⁷⁴ A esse respeito, cf. Herrigel (1975) para entender esse movimento de que falamos no texto, no qual, para exercer com eficácia a arte do arqueiro, é necessário fazer-se *um* com a flecha.

Para a cultura grega antiga, a arte da medicina teria afinidades também com a arte da navegação, pois ambas, diríamos, lidam com um meio pleno de ambiguidades e incertezas. Haveria, então, “um paralelo entre o piloto que segura o leme do navio e o médico que procura salvar o doente do perigo da doença” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 281).

Para os gregos a doença é da ordem do *poikílon*; as forças que deve enfrentar a arte médica são múltiplas e ondulantes. O *Tratado das Epidemias* estabelece uma lista impressionante dos dados que o médico deve levar em consideração no exame de um doente (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 281).

Assim, para os gregos antigos, o *poikílon* abarca tanto as variabilidades do doente, como hábitos, pensamentos, lugar onde vive, modo de viver e se alimentar, idade, suas ocupações, seu sono, suas secreções corporais, a sucessão de doenças que teve, entre outras, quanto as variabilidades ambientais e temporais em que a doença se manifesta. Nesse sentido, a arte médica precisa lidar, para fazer um bom trabalho, com uma gama imensa de variáveis, uma verdadeira rede de aspectos que se interconectam e se combinam produzindo sintomas móveis e polimórficos. Para eles, os sintomas não têm uma relação unívoca, direta e linear com causas fixas e iguais para todas as pessoas, daí a gama de variáveis a pesquisar. Détienne e Vernant (2008, p. 282) chamam a atenção para o fato de que

para orientar-se nesse mundo de sintomas móveis, o médico deve dispor de todos os recursos de uma inteligência tão polimórfica quanto seu adversário proteiforme: deve fazer prova tanto de politropia [...]. Paralelamente, um aspecto essencial da prática médica é agir rápida e seguramente: a medicina, diz um aforisma, é uma arte de medida fugitiva [...] e as ocasiões de intervir são sempre pontuais. [...] Como o caçador à espreita, o médico deve espiar o momento preciso em que sua intervenção será decisiva. Mas ele só pode apreender a ocasião de pegar *Kairós* pelos cabelos se estiver suficientemente munido de todo o saber adquirido pela experiência [...]. Pois, se a doença é uma potência dotada de metamorfose, ela é também atravessada por um ritmo próprio.

Na prática da medicina, estão presentes, em sinergia, a experiência e os saberes acumulados do médico, além de duas qualidades essenciais da *métis*, que são a acuidade intelectual (a rapidez na intervenção) e a exatidão (a precisão no alvo a atingir). A prática da medicina acontece em um campo que requer a elaboração de conjecturas em que os saberes são postos à prova em função das variabilidades. Ao mesmo tempo,

esses saberes são potencializados e desenvolvidos pela situação, porque convoca saberes e ajuda a construir novos.

Assim, no campo da medicina – como em tantos outros em que se lida com potências polimórficas e ondulantes –, é preciso construir igualmente caminhos provisórios por não caberem verdades absolutas, nem regras de conduta que possam ser consideradas infalíveis. As formas e medidas precisam ser elaboradas passo a passo ao que acontece, acompanhando seu movimento. O saber que é construído é, nesse caso, indireto e tateante, característica da inteligência prudente que lida com potências que não se deixam conhecer de modo absoluto, nem fixo.

Détienne e Vernant (2008, p. 285) assinalam que, no pensamento grego do século IV, há uma exaltação da “inteligência estocástica”. Inteligência que absorve a experiência passada e a história passada não para encontrar uma ordem ou fazer previsões deterministas sobre o futuro, mas para alimentar esse saber especulativo, aproximativo sobre o futuro, sobre o que pode advir, ou seja, para “visar a uma inteligência mais viva do presente e como que estendida para a previsão do futuro”.

Os autores dizem que as artes estocásticas estão ligadas às produções humanas em que o exercício de saberes conjecturais está presente fortemente. Elas são frutos de saberes incertos, saberes ligados inexoravelmente à experiência. Saberes vindos da história vivida, desenvolvido e transmitido como patrimônio de muitos ofícios que foram construindo regras de sua arte. Platão condenou esse conhecimento que vinha dessa inteligência estocástica (saberes e técnicas), mesmo aqueles que construíram um patrimônio de regras da sua arte, como o do artesão qualificado. Para Platão, só o conhecimento vindo do que podia ser mensurável com precisão, ser objeto de cálculo, de medida, poderia fazer parte do conhecimento verdadeiro, da *episteme*⁷⁵.

De acordo com esse filósofo, a medicina, a estratégia, a náutica, a retórica e as habilidades dos sofistas são saberes não racionais. Ele condena a forma da inteligência da *métis* e denuncia “longamente a miséria, a impotência e, sobretudo, os prejuízos dos procedimentos oblíquos, dos encaminhamentos desviados e das artimanhas da aproximação” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 286). Ele condena de forma unívoca todas essas formas de saberes e as “diversas modalidades da inteligência prática”. De

⁷⁵ Trouxemos a discussão de Yves Schwartz sobre disciplina epistêmica e disciplina ergológica no Capítulo 3 desta tese.

certo modo, assim, ele unifica-as, objetificando as formas dispersas da *métis* em um único modo de saber condenado a ser um ‘não saber’ quando em contraste com o saber da razão, que, para ele, era o saber verdadeiro, universal “reivindicado por uma metafísica do Ser e por uma lógica da Identidade” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 287).

Os autores chamam a atenção para o fato de que Platão operou no campo da *métis* de modo clivado, ou seja, ele valorizou das habilidades artesanais o que poderia ser sistematizado, medido, o que se repetia. Portanto, o que considerava “conhecimento verdadeiro”, mesmo que esse conhecimento tivesse vindo da experiência. Platão, então, fará uma inversão de *status* desse saber, abstraindo da experiência o que ele considerava ser estável adquirindo o *status* de verdadeiro.

Já Aristóteles, em contrapartida a Platão, dignifica os saberes construídos no embate com as potências do mundo em que nada é estável. Para Aristóteles, é na teoria do desenvolvimento da prudência que se reabilitam “os diferentes saberes sujeitos à contingência” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 287). Assim,

para o pensamento aristotélico, pode haver um conhecimento que trata do inexato, mesmo se, conformando-se a seu objeto, este saber não pode ser mais inexato. Pois, considerando que as realidades da ciência são necessariamente e eternamente o que elas são, nenhuma inteligência de caráter prático pode ambicionar atingir um conhecimento estável: não há ciência possível do que é da ordem do não limitado. De certa forma [...], a filosofia aristotélica reabilita o saber conjectural e a inteligência que procede por desvios (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 288).

De qualquer modo, a história do pensamento ocidental em determinado momento relega à sombra a potência da inteligência astuciosa, a inteligência prática. A inteligência que caminha e se desenvolve por desvios, que, dentro do domínio do vivente, sempre esteve presente no movimento de construção de mundo e construção de si mesmo ao mesmo tempo, movimento este singular e vivo porque se renova a todo o tempo. Uma inteligência comprometida com as diversas modalidades do fazer, mas que foi com Platão capturada, dando corpo aos desígnios da razão, à racionalidade, à ideia de verdade universal, de norma, de regra, de tentativa de dar uma organização rígida ao caos. O problema de Platão, nos parece, foi a produção de um ‘esquecimento’ do processo de construção dessas verdades, abolindo todo esse processo de construção,

apagando-se as marcas da *métis* em detrimento da ponta do *iceberg*, ou seja, o saber purificado das ‘impurezas’ do devir.

5.9. O paradoxo do destino de Métis no mito

Détienne e Vernant (2008) chamam a atenção ao paradoxo imposto por Zeus a respeito da *métis* ao engolir a deusa Métis. A inteligência astuciosa é uma inteligência em que, por princípio, não cabe aprisionamento sem perda de suas próprias características de *métis*. Sua astúcia se alimenta de uma dinâmica constante, de uma troca circular entre o ‘atado’ e o ‘atador’, como salientam os autores, e se desenvolve no combate, em uma agonística, como vimos. Então, só podemos pensá-la nessa dinâmica, em relação, em combate, daí os autores falarem em paradoxo quando, em determinado momento do jogo cosmogônico, Zeus – meditando para possuir a soberania indefinidamente entre os deuses do Olimpo – engole sua esposa, a deusa Métis, interrompendo esse jogo. Nesse momento, Zeus modifica o jogo agonístico da *métis* entre os deuses do Olimpo porque

engolindo a deusa Métis, que esposa em primeiras núpcias, Zeus faz desaparecer num instante, em proveito de uma ordem imutável, esta parte imprevisível de desordem que fazia estourar as revoltas e surgir os conflitos entre deuses de outrora. Doravante, nada de aventuras, nem de surpresas; nada de reviradas onde o senhor dos liames possa encontrar-se, por sua vez, acorrentado. Pressionado pelos outros deuses para repartir entre eles as honras e os privilégios, Zeus vai distribuir-lhes os saberes prudentemente definidos e os poderes cuidadosamente limitados (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 275).

Inaugura-se, então, uma nova ordem, uma nova organização no mundo dos deuses. Estabelecem-se os limites de atuação entre os deuses do Olimpo porque Zeus agora irá, de certo modo, domar a Métis que antes era livre, era uma potência que impunha uma outra ordem cosmogônica no mundo. Uma agonística constante entre os deuses. Um jogo constante entre *métis*.

Pela engolição, ele integrou-a à sua própria soberania. Métis, dentro de Zeus, permite-lhe assim meditar de antemão sobre todas as artimanhas que poderiam tramar nos tempos vindouros os homens, deuses e monstros desconhecidos. Inaugurando um mundo, onde cada um goza de seus privilégios sem temer ser algum dia despojado deles [...] [Zeus] funda ao mesmo tempo a lei que legitima o exercício imutável de sua soberania; ele confisca em seu proveito a única força que poderia questionar a partilha do poder e confia-lhe a preocupação de manter o sistema de afastamentos diferenciais que constitui, [...] o

panteão submetido à sua autoridade (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p.275-276).

Assim, essa nova ordem imposta por Zeus tem como chave-mestra o domínio de Métis. É isso o que vai garantir a possibilidade de sua supremacia duradoura, podendo dispor da inteligência astuciosa como ele quiser. Mas os autores vão ponderar, então, que será no mundo humano que Métis manterá toda a sua potência e Atena – que é a filha nascida da cabeça de Zeus, pois Métis estava grávida quando fora engolida – terá no mundo humano um sentido especial. Podemos dizer a partir disso que, no mundo humano, as lutas com inúmeras potências intempestivas são parte essencial da vida. Estão presentes em todas as dimensões e relações entre os homens e no que está à sua volta, como, por exemplo, na luta pela sobrevivência no planeta, nas relações sociais, na dimensão do trabalho, entre outras, porque a inteligência astuciosa se desenvolve nesse jogo em que não há certezas, e sim desafios sempre renovados. Dessa maneira, inevitavelmente, a *métis* estará sempre “comprometida com o devir” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 276), não havendo especializações da *métis* no domínio humano. Em todos os momentos em que ela está presente, “os traços fundamentais da *métis* são os mesmos” (DÉTIENNE; VERNANT, 2008, p. 277).

Assim, no mundo humano, a *métis* opera em um embate entre o que se tem a fazer, o que já se sabe sobre o mundo (o conhecimento já adquirido) e o que não se sabe. Então, é na dimensão da atividade que essa agonística acontece, e é nela que a *métis* se desenvolve. A *métis* está presente sempre em um desafio e exige atenção e prudência a todo o instante.

Deparamo-nos no trabalho de campo com a necessidade cotidiana desses servidores para realizarem seus afazeres, de fazerem *uso de si por si e uso de si pelos outros* (SCHWARTZ, 2004), nas situações as mais diversas na universidade. O uso de si por si diz respeito a todos os recursos mobilizados que fazem parte de sua experiência, de sua inteligência, de seu corpo, de seus hábitos, tudo ao mesmo tempo. Já o uso de si pelos outros refere-se ao que se faz com essas normas, regras que foram construídas por outros, por uma sociedade, por uma cultura, por uma instituição etc.

Os servidores são convocados a dar uma resposta sempre quando estão diante de escolhas a fazer, diante de situações problemáticas no dia a dia, em que muitas vezes as normas e regras a que estão familiarizados não dão conta. Nesse sentido, precisam fazer uso de si por si mesmo se reinventando o tempo todo tanto no trabalho como fora dele,

e a cada desafio novas competências podem se desenvolver a partir da criação de soluções que não estavam previstas, situações em que há “vazio de normas” (Schwartz, 2009) ou até mesmo choque entre normas contraditórias, como nos relata Hécate na sua narrativa a seguir.

Narrativa de Hécate: sobre debate de normas contraditórias

Hécate falou de sua experiência em chefiar um setor, a nosso ver, estratégico no hospital da universidade. Narrou as dificuldades enfrentadas pela falta de recursos financeiros na época e de como, junto a um coletivo forte que havia ali, pôde gerir da melhor forma certa situação de precariedade financeira em meio a uma demanda social importante por serviços de saúde na cidade. Falou, então, da criação de modos de fazer, gerir e viver nessa atividade e de como essa experiência afetou sua vida de modo marcante, tanto em relação à sua saúde quanto no que diz respeito à sua experiência pessoal. Foi tão marcante que essa vivência no hospital como gestora de uma área importante inspirou-a a fazer uma outra graduação para, no seu modo de ver, a instrumentalizar melhor para lidar com os desafios e a grande responsabilidade imposta na gestão de recursos no serviço público. Gestão que é complexa porque esbarra com uma gama enorme de legislações e normas que, em certos momentos, são contraditórias, sendo necessário fazer escolhas o tempo todo. Escolhas feitas a partir de valores que atravessam suas práticas como servidora pública.

Essa experiência marcante levou-a, então, a trilhar outros caminhos a partir dessa segunda formação que a ajuda muito também em sua atividade atual. Uma formação que ampliou percepções e colaborou na construção de outros saberes e fazeres. Nesse sentido, dizemos que esta conversa trouxe também uma questão fundamental no que diz respeito aos saberes produzidos na experiência do fazer, de que eles podem também levar à busca de outros saberes, nesse caso, saberes formalizados que irão realimentar o círculo de saberes investidos (aqueles que nascem na experiência) e saberes desinvestidos (que são formalizados nas disciplinas), um realimentando o outro indefinidamente...

Hécate: Aí conheci professor A, né? E o professor C também. Então, quando o professor C assumiu a direção do hospital, foi um período também bem crítico, ele me chamou pra ajudá-lo, né? Nessa empreitada...

Joseane: Hum...

Hécate: Aí falei: “Eu vou, professor, mas com um compromisso do senhor, quando o senhor sair o senhor me tirar de lá porque eu sei que o hospital depois que se entra (riso irônico)...”

Joseane: É.

Hécate: “Ou você sai doente, morto...”

Joseane: (risos)

Hécate: “Ou aposentado...” Então, para você...

Joseane: É. É difícil sair de lá, não é?

Hécate: É difícil sair de lá. Você fica doente ou morre, né?

Joseane: É.

Hécate: Bom... Aí fui. Fiquei lá um ano e meio. Não, um ano e oito meses, ou dois anos, então... acho que foram dois anos porque eu... um ano e meio, um ano e oito meses foram de chefia. Eu peguei uma chefia. A época em que a emergência estava aberta, chovia gente por tudo que era lugar. Vinte e quatro horas de emergência aberta, sem dinheiro para comprar nada, porque foi a época do Fernando Henrique. Olha foi uma...!

Joseane: Um caos, né?

Hécate: Fui sugada. Um caos! Foi aquilo ali que você diz: “Não, eu sou feliz em qualquer outro lugar”, sabe? Porque aquilo ali foi uma pós-graduação de vida!

Joseane: É mesmo, Hécate?

Hécate: É. Foi. Eu fiquei doente, eu fiquei doente.

Joseane: Caramba!

Hécate: Eu tive...

Joseane: Fala um pouquinho disso...

Hécate: Que que eu tive ali na época? Não sei se foi ali... Não. Essa... [pensando em alguma doença] eu fiquei antes... (risos). Eu tive... é... um problema de pele que eu fiquei com uma alergia, na pele... [...] Sei lá... a resistência vai baixando, não é?

Joseane: É...

Hécate: Que mais que eu tive? Eu lembro muito que eu tive um problema de pele. [...] Bom. Aí eu fiquei doente. Aí eu falei assim: “Não, não dá aí...”.

Joseane: Você sentia essa pressão. Essa pressão era porque... era...

Hécate: Porque você tinha que fazer e você não tinha condições de fazer. Porque você não tinha é...

Joseane: Não tinha... verba?

Hécate: Não tinha verba para comprar...

Joseane: Não tinha verba para comprar material?

Hécate: É. Que que acontece? Ali no hospital você tinha que ter aquela burocracia de compra, porque você não pode comprar um... uma agulha se não tiver licitação. Não pode comprar um medicamento se não tiver licitação...

Joseane: Hum...

Hécate: Então tinha todo aquele processo... [...] Vamos dizer assim, questão de programação mesmo e... a questão do recurso mesmo, né? Que não tinha. E o pessoal entrando para a emergência, gente entrando, e coisas que você quer resolver e você não consegue...

Joseane: Nossa!

Hécate: Então aquilo te abalava até psicologicamente. Eu lembro de um caso que me marcou muito. Foi de uma mãe que chegou no balcão lá muito agitada, muito nervosa, começou a falar que a filha dela estava com seis anos... Isso ela não chegou a gritar, mas estava bem agitada, né? A filha dela estava com seis anos e já estava começando a ter sinais de puberdade. Já estava com os seios formados, já estava com os pelos pubianos... e que na escola todo mundo chamava a criança de... isso... com seis anos! De “peituda”, de “bunduda” e o próximo passo daquela criança era, que a médica falou, menstruar.

Joseane: E ela ia ficar com uma estatura bem pequena também, né?

Hécate: É. E mais todos os outros problemas...

Joseane: Sim, outros tantos problemas.

Hécate: Todos os problemas, não é? Aí eu olhei aquilo e fiquei horrorizada, né? Você com filho também, né?

Joseane: Sim...

Hécate: Aí eu fiquei: “Não, espera aí! Vamos ver essa situação agora, agora!” Ela já tinha ido na prefeitura, a prefeitura tinha mandado ela pra não sei onde, mandaram não sei pra onde “nã, nã, nã, nã”... diziam que o problema era do hospital, diziam que era da prefeitura, do estado, e a mulher estava rodando...

Joseane: Ninguém resolvia.

Hécate: E a criança desenvolvendo e ninguém resolvia. Aí eu fui para o gabinete do diretor que estava em reunião. Aí falei: “Não, eu quero falar com o senhor agora!”. Expliquei a situação e ele falou: “Não, porque fulana pode falar para ela que a situação dela está resolvida que a prefeitura que vai comprar”. Aí eu disse: “Olha, vou falar com ela, agora se não comprarem eu vou ter que tomar providência porque eu não vou aguentar conviver com isso!” Aí desci e

disse para essa mãe: “Olha, estive com o diretor e ele me garantiu que vai ser comprado esse material, esse remédio. A prefeitura que vai comprar. Se não comprar lá, a senhora vem aqui que a gente vai ter que resolver isso!”. Aí ela: “Não, você me desculpa estar falando isso com você, porque você não tem nada a ver com isso!”. Eu disse: “Olha, a senhora tem que falar mesmo!” [ênfase]

Joseane: É.

Hécate: “Mas vem cá, a senhora tem que abrir a boca mesmo!!!”

Joseane: (risos). É lógico!

Hécate: “Porque se a senhora que é mãe, se a senhora não correr atrás, ninguém vai correr. Se ninguém resolver, a senhora vai ao jornal mesmo!!!!” Falei pra mulher, entendeu?

Joseane: Sim,sim!

Hécate: Não é mesmo? Vou dizer para a mulher o quê? A senhora vai pra casa e chora? Não!!! Eu sei que nunca mais vi a mulher. Deve ter conseguido. Então, são várias situações que você lidava todo dia com aquilo. Imagina! Então você tem... Era nesse nível! Gente que chegava enfartado e tinha que comprar nitroglicerina. Eu nem sabia que nitroglicerina se dava para enfartado, mas dá, nitroglicerina! (risos) Então... Então era nesse nível. Então você tem que ter uma estrutura física, psíquica muito grande e... depois saí de lá... Fiquei um ano e oito meses. E sem dinheiro, né? [se referindo à falta de recursos para gerir o setor] Daí é complicado, né?

Joseane: É...sem dúvida, muito difícil...

Hécate: Quando você tem dinheiro, não é?

Joseane: Sem dinheiro fica difícil.

Hécate: Fica muito difícil. Aí não aguentei. Aí isso... eu pedi pra sair. “Pede pra sair, pede pra sair!”

Joseane: (risos)

Hécate: Aí pedi pra sair. Aí fizeram uma “barrinha” pra eu ficar... “não, não sei o que...”. Mas aí eu estava muito cansada, daí não dá. Foi também um ano, quase dois anos de dedicação. Que você se dedica. Eu sou uma pessoa assim que quando eu entro, eu entro.

Joseane: Hum...

Hécate: Aí eu fico meu tempo que eu posso, depois “Ah não! Agora eu quero sair”. Não fico com o pé meio lá, meio cá não. Me dedico, dou o que eu tenho que dar, agora é a vez do outro.

Joseane: Sim, sim...

Hécate: Agora o outro que tem que...

Joseane: Então você deu sua cota lá. (risos)

Hécate: É. Dei minha cota, aí consegui sair dali e fui para a TX [outra unidade da universidade – essas letras foram escolhidas aleatoriamente]. Faculdade de TX. Aí foi nessa época, que eu tive vontade de fazer Direito [Faculdade de Direito]. Por quê? Porque nesta experiência no hospital da universidade muitas vezes você ficava entre o Ministério da Saúde e o Ministério... o TC... o Tribunal de Contas.

Joseane: Ah, é?

A inteligência prática, a astúcia que parte da urgência da resolução de um problema produz assim desvios, atalhos justamente para manter o funcionamento do sistema. Existe algo de paradoxal nisso, ou seja, o sistema sobrevive em função também de certas informalidades porque sem elas, possivelmente, a produção seria prejudicada, já que frente a qualquer diferença não prevista, não normalizada, pararia o sistema. Constatamos isso em algumas situações trazidas pelos servidores que se viram diante de um impasse: transgredir uma situação dada e realizar o seu trabalho ou simplesmente deixar de fazer em função de uma regra posta ou uma situação consumada, como, por exemplo, a falta de verba para a compra de gêneros imprescindíveis para o funcionamento de um hospital de grande porte, como também relatou Hécate nesta sua experiência trabalhando no hospital da universidade, trazida no Capítulo 4, no item 4.7. Escolhas difíceis que precisam ser feitas sendo parte dessa lida. Vimos isso nesta narrativa de Hécate em uma situação vivenciada por ela frente à iminente falta de gêneros alimentícios para a preparação da alimentação dos pacientes internados no hospital universitário em que trabalhou. Nesse caso, a situação posta era: o diretor do hospital diz: “Não temos mais verba”. Situação que fala também de regras e normas da administração pública, ou seja, que só poderia comprar alimentos quando chegasse verba do governo federal. Como assim? E ao pacientes internados, como ficariam? Mas esta servidora e outros também dispostos a encontrar uma saída conseguiram construí-la, transgrediram de certa maneira uma situação dada e encontraram atalhos frente ao caos que estava para se instalar.

A atividade das pessoas no trabalho tem a mesma característica descrita pelos gregos sobre a *métis*, a inteligência astuciosa. Ela é proteiforme, ela se modifica e se transfigura mediante os desafios a enfrentar, mesmo estando submetida a regras, normas, hierarquias. Há inversões, modulações e subversões mesmo sem colocar em risco a legalidade. Assim, o modo de fazer uso das normas e regras diz respeito à gestão, gestão de sua atividade e que ao mesmo tempo, implica uma prática política e ética na

sociedade. Todos nós gerimos nosso fazer, que não está isolado, pois estabelece múltiplas relações com a sociedade em que vivemos, por meio dos usuários de nossos serviços, dos colegas que trabalham conosco, das chefias etc.

O uso também é uma subversão de dentro da própria situação, da circunstância que significa construir um modo de fazer singular que, embora não transforme radicalmente o *status quo*, busca dar conta de um problema trazendo um desenvolvimento e um conhecimento novo para aquele que o experimenta e para o coletivo a que pertence. Funciona, então, em um outro registro, em que a norma se encarna na situação e transforma-se em outra por meio da astúcia do trabalhador.

5.10. Concluindo...

A *métis* é uma inteligência polimórfica e diversificada. Ela estará presente em todas as áreas em que os seres viventes lidam com meios imprevisíveis e mutantes. Diz respeito, assim, à lida com o que não é controlável, com o que é imprevisível, com realidades fluidas e móveis. A inteligência de *métis* atua justamente na interface entre a ação do homem e as potências ambivalentes, polimórficas e inusitadas, ou seja, com o devir. Potências, portanto, não passíveis de pleno domínio, passíveis, sim, de um constante combate agonístico em que a inteligência astuciosa se reveste de modo tão polimórfico e inapreensível quanto o próprio devir. Nesse sentido, a *métis* também não se permite conhecer facilmente porque se desenvolve na ação, na interface entre o homem, a atividade e o devir.

Na mitologia grega, é a inteligência de *métis* que atravessa os modos de ação dos deuses do Panteão grego. Segundo Détienne e Vernant (2008, p. 247), a *métis* é, por um lado, o que há de mais bem partilhado entre os deuses e, por outro lado, é também o que sinaliza as suas diversas *performances*, marcando “os afastamentos e as diferenças entre os meios de ação privilegiados por cada potência”.

Para os gregos antigos, o importante na lida com essas potências polimórficas não era descobrir verdades absolutas sobre elas para controlá-las – isso não era questão para eles, porque tal conhecimento seria algo inimaginável. O que importava, sim, era o desenvolvimento de mecanismos para lidar com o mundo conforme ele ia se mostrando e desenvolver artimanhas e técnicas para lidar com ele da melhor forma possível. Para

isso, era imprescindível que o tempo todo se conjecturasse sobre isso, sobre o que acontecia ao redor, ao que se vivenciava e se experimentava. Agir no mundo é produzir mundo e, na maior parte das vezes, implica o uso da *métis*, que convoca um saber tateante e oblíquo, indireto, dentro de um campo de incertezas, mas construindo possibilidades para a ação a partir dos indícios a fim de atingir determinado objetivo na ação precisa.

Podemos dizer, então, que nas narrativas mitológicas os gregos antigos apresentavam o modo como eles concebiam a relação entre os homens e as potências intempestivas do mundo na luta diária tanto pela sobrevivência quanto pela construção do próprio mundo. Essas potências e seus poderes os inspiraram a conceber uma organização de mundo que não era uma organização fixa, rígida; ao contrário, implicava uma contínua agonística entre homens, deuses e potências da natureza em que nada era definitivo. A inteligência de *métis*, portanto, dizia respeito aos saberes da natureza transmitida aos homens pelos sinais e também aos saberes construídos pelos homens e pelos animais na luta para criar um mundo vivível para eles.

Assim, trazer a inteligência da *métis* nos parece fundamental, ao tratarmos da atividade industriosa humana, do desenvolvimento de suas técnicas, dos saberes que nascem na experiência, e que muitas vezes são capturados em parte e transformados em saberes de referência, consolidados e transmitidos como patrimônio, e outros que permanecem vivos apenas na experiência do fazer. Enfim, a tudo o que diz respeito à lida com as variabilidades e desafios humanos para viver o que inevitavelmente também transforma permanentemente o mundo e os próprios viventes.

Traremos no próximo capítulo a discussão da inteligência astuciosa nas pesquisas de Damien Cru. Saberes construídos no fazer, desenvolvidos na experiência prática dos trabalhadores. Estudos que foram também importantes na instrumentalização de nossa ida ao campo no encontro com os trabalhadores, nas conversas sobre o trabalho e na análise de todo o material produzido na pesquisa.

CAPÍTULO 6: AS REGRAS DE OFÍCIO COMO EXPRESSÃO DA INTELIGÊNCIA ASTUCIOSA

*O olho vê
A memória revê
E a imaginação transvê.*

Manoel de Barros

Cru e Dejours (1987) estudaram saberes construídos coletivamente por trabalhadores da construção civil. Saberes estes relacionados à lida com as vicissitudes da atividade que implicava a necessidade de construção de modos de fazer para além dos saberes técnicos, também imprescindíveis. Os saberes nomeados pelos autores como ‘saberes de prudência’ falam de algo muito maior do que a técnica, algo que demanda dos trabalhadores atenção ao meio de trabalho como um todo, com todas as suas minúcias e riscos. Esses saberes referem-se, em francês, ao ‘saber-fazer’ (*savoir-faire*) que também está relacionado a modos de fazer resguardando tanto sua segurança no trabalho quanto o bom desenvolvimento do próprio trabalho.

O que domina as respostas às imprevisibilidades do campo são justamente os ‘saberes’ que vêm da experiência dos trabalhadores, saberes criados na atividade deles porque eles se articulam em ato com o real da situação e com a necessidade de preservar a saúde e a segurança ao mesmo tempo. Nesse sentido, o que os estudos dos autores apontam é que não dá para separar segurança do que se tem a fazer, de forma situada. Os trabalhadores sabem disso de alguma maneira, porque são eles que estão na linha de frente do fazer. Mas esses saberes não são formais; eles são dimensionados em uma outra lógica que passa pela inteligência do fazer, pela inteligência do corpo, pela sinergia necessária entre o trabalhador e seu fazer em meio a todo um coletivo que inclui outros trabalhadores, materiais, artefatos etc.

Cru (1987, p. 1) diz que “a profissão não se reduz a uma técnica. São, também, relações entre homens, relações sociais, cujas articulações não foram todas estudadas”. Relações não só entre trabalhadores, mas também entre os diversos tipos de profissionais envolvidos em uma obra, inclusive chefias, técnicos, planejadores etc. Essa afirmativa, a nosso ver, vem corroborar o que afirma também Sennett (2012) quando destaca a

importância fundamental das relações informais no trabalho, especialmente no que se refere ao desenvolvimento da cooperação, como vimos no Capítulo 4 desta tese.

E no caso de nossa pesquisa, que diz respeito ao trabalho de servidores técnico-administrativos de um órgão público federal, além do patrimônio técnico de cada cargo específico existe a lida com todo um arsenal de legislações e normas internas e nacionais, instruções normativas etc., que são normas antecedentes a todas essas atividades, que regem a máquina administrativa federal. São prescrições instituídas que entram em sinergia com as convocações singulares da atividade de cada um que produz, assim, sempre novos saberes. Podemos nos questionar, então, se trabalhar efetivamente não é justamente fazer um trabalho sobre esses códigos, fazer sempre uma torção, porque as situações reais quase nunca se enquadram perfeitamente ao que já foi antecipado pelas normas – nem que sejam microajustes, eles precisarão ser feitos.

Assim, como trabalhar as situações singulares sob o domínio de normas gerais? E mais: como a norma deve servir para prestar um bom serviço, atender ao usuário da melhor forma possível, em vez de, ao contrário, servir para enquadrar, para categorizar situações com prejuízo para o próprio desenvolvimento do trabalho? O fato é que dizemos que transgredir ou renormatizar na realização das atividades cotidianas se torna fundamental justamente para dar conta, da melhor forma possível, dos desafios do trabalhar, em que se faz um trabalho em cima das normas dadas se produzindo novos saberes sobre elas, mesmo que estes não sejam tão visíveis como o são as normas instituídas. Como consequência, desenvolve-se a própria atividade e a *expertise* do servidor.

Assim, situações que, analisadas sob o prisma literal das normas, teriam determinado desfecho, se forem submetidas a um olhar mais atento e situado possivelmente se encontrariam, ou melhor, se criariam outros possíveis desfechos que não estavam previstos a princípio pelas normas prescritas, encontrando-se saídas para a resolução de problemas que pareciam não serem passíveis de resolução frente àquelas normas. Consideramos, então, que a criação de saídas a partir desse olhar mais atento à aplicação das normas, ou seja, a necessária modulação de acordo com a situação singular, faz a atividade não estagnar. Ao contrário, ela se desenvolve.

Qualquer norma, por princípio, não dá conta de todas as situações. Há situações que nos mostram um “vazio de normas” (SCHWARTZ, 2011a, p.138). As situações são sempre

maiores do que as normas preveem. Assim, debates coletivos para troca de experiências e de saberes são fundamentais para o desenvolvimento dos serviços. São os debates de normas que produzem saberes em pleno coração da atividade.

6.1. O saber dos trabalhadores: ‘os saberes de prudência’/a autorregulação coletiva

Os chamados saberes de prudência dos trabalhadores são saberes que, ao mesmo tempo, remetem a normas ou regras que nascem da experiência. Não estão, portanto, no registro da lei. Eles são inseparáveis do *savoir-faire*, ou seja, nascem do saber-fazer. Ao mesmo tempo, eles apontam estratégias da prudência necessárias ao bom andamento do trabalho para lidar com os riscos que fazem parte da atividade de trabalho, dos mais variados matizes. Os conhecimentos do ‘saber-fazer’ e ‘saber-se proteger’ vêm juntos, não podem ser separados, isto é, o ‘conhecimento do ofício’ da ‘segurança no ofício’. Na conversa com a servidora Hécate, quando ela falou de sua atividade atual, mostrou o quanto precisava estar atenta, à espreita, para perceber armadilhas em que poderia cair se baixasse a guarda na atenção a detalhes na execução de sua atividade. Detalhes que, se não forem levados em consideração, podem fazer com que a universidade seja alvo de mandados de segurança em concursos públicos, por exemplo, e, em consequência, Hécate ser responsabilizada também.

Narrativa de Hécate: sobre o desenvolvimento da prudência frente aos riscos da atividade

Hécate: Aí sempre uma emoção! Aí, por exemplo, agora... agora não, semana passada, um professor... um rapaz fez concurso para quarenta horas. Está lá para a cidade de HH [uma das cidades do interior do estado do Rio de Janeiro em que a universidade tem polo]. Aí se animou, fez concurso para professor quarenta horas DE [dedicação exclusiva]. Não pode. Foi o único candidato. Tinham dois candidatos, o único que passou. Quarenta horas DE. Na hora de tomar posse, não podia. Aí o que ele fez? Pediu uma redução de carga horária, para tomar posse como vinte...

Joseane: Ele tinha, então, que pedir redução da carga horária da função de servidor administrativo, pode? E não do...

Hécate: Administrativo não pode reduzir mais. Aí queria que a gente mudasse, é... diminuísse a carga horária dele para vinte horas. De professor. Entrou na Justiça... Aí o juiz... Ele pediu uma liminar, né? Entrou com mandato de segurança, pedindo a liminar para que tomasse posse com vinte horas. Aí o juiz

pediu, embora tivesse... aí na, na... justificativa, né? E aí o juiz pediu informação à universidade. Aí quem faz? Hécate! [citando seu nome]

Joseane: (risos)

Hécate: É, minha filha! Aí tu tens que pesquisar: “A princípio, em respeito ao edital...tá, tá, tá...”

Joseane: É.

Hécate: “Não pode. Não pode por ser inconstitucional, porque se o concurso tivesse sido aberto para vinte horas, muitos outros candidatos poderiam conciliar. E aí haveria mais candidatos que poderiam conciliar suas atuais atividades com as de professor de vinte horas. E então agir dessa forma está agindo no princípio da pessoalidade... e não da impessoalidade... etc., etc., etc.

Joseane: É. É verdade.

Hécate: Menina, você tem que caçar tudo! Porque senão o juiz... pode acabar concedendo uma coisa... [...] Mas não deu logo, não é? Pior se desse, não é?

Joseane: É, poderia ter dado de cara, né?

Hécate: É, mas não deu. Pediu informação à universidade. Estamos aguardando o que o juiz vai falar.

Joseane: É.

Hécate: Mas não pode, gente! Mas você perde um tempo. Você não pode falar qualquer coisa para o juiz.

Joseane: É claro!

Hécate: Você tem que falar e o cara ali querendo te matar, né? “Mas por que não pode passar para vinte?” Não falou assim... assim... comigo não, né? Mas... acho que a intenção dele era... (risos)

Joseane: Aham.

Hécate: Disse: “Mas você não vai conseguir, não”. Ele: “Não, mas ali... o departamento todo decidiu que podia passar para vinte, fizeram uma reunião”. Por isso que o juiz pediu explicações... havia uma ata de reunião!

Joseane: Do departamento?

Hécate: Do departamento. [...] Tinha então um departamento dizendo que “todos estavam de acordo de ele passar para vinte horas já que era um lugar muito escasso, que tinha pouca gente, e todo mundo estava de acordo de passar para vinte”. Aí botou aquela ata no processo lá pro juiz.

Joseane: Hã...

Hécate: Aí o juiz viu: se a administração mesmo quer... E aí na ata estava escrito que o voto foi de “possível ato ilegal do professor Y” [que é o superior imediato de Hécate].

Joseane: Caramba, que absurdo!

Hécate: É absurdo, menina! Você fica assim... Aí você fica assim... E tive que fazer as considerações pá, pá, pá... “Aí, professor Y confirma? Pá, pá, pá... Para dar para a pró-reitora...” Coisa de doido, minha filha!

Joseane: É, o cara... tentou, né? Mas...

Hécate: É, tentou. É, mas o cara... meio malandro. É aquele cara que entra e quer ‘sentar na janela’. Na realidade, fez concurso aqui para esta nossa cidade, para o hospital universitário. Só que ele morava em HH [outra cidade do estado do Rio de Janeiro em que a universidade tem um polo de interiorização].

Joseane: Hum... sei como é...

Hécate: Insistiu, insistiu, insistiu. Conseguiu fazer a administração mudar a vaga dele lá para HH. Eu não mudaria, eu não mudaria porque tem gente que queria... É, mas aí...

Joseane: É, está acontecendo muito, não é?

Hécate: É, mas eu não faria...

Joseane: Essas trocas... não está?

Hécate: Eu não faria. Aí mudou para HH. Depois que chegou lá, fez outro concurso para quarenta horas e agora quer passar para vinte? O que é isso? Então, assim, esses “aborrecimentozinhos” [...]. Você não tem ideia! Você não tem ideia!

Joseane: Loucura, né?

Hécate: E interesse, né?

Joseane: E aí você... quando você falou assim... “Ele queria me matar”, entre aspas, né? Você fica meio que na linha de fogo, não é? Assim...

Hécate: Muita coisa!

Joseane: Qualquer coisa... é sempre... “Ah! conversa com Hécate.” (risos)

Hécate: Não! Você não sabe... no telefone é o tempo todo! Só eu. Só querem falar comigo. Só eu que resolvo... Não, mas têm coisas que não sou só eu que resolvo, mas as pessoas ficam... porque as pessoas [outros servidores do seu setor] têm uma certa precaução porque sabem que as pessoas armam...

Joseane: Hum...

Hécate: Entendeu? Tem pessoas que armam. Então, as pessoas ficam com medo até de decidir. Aí não, aí quando veem que o negócio... dizem: “Só com Hécate”. Aí o telefone toca o dia inteiro, pessoas querem falar comigo o dia inteiro. Aí chega lá estou atendendo outra pessoa... entendeu? “Não, porque é só você que resolve.” Coisas cabeludas... porque eles querem que você faça coisas que, se a pessoa tiver muita sutileza, pode-se... embarcar na conversa. O cara

chega, chora, conta uma história triste para te convencer de que aquilo tá certo. Por exemplo: um professor Y, não vou dizer o nome.

Joseane: Hum...

Hécate: Foi meu professor em uma pós, em determinada disciplina do curso. O cara foi meu professor lá, né? Te ensinando...

Joseane: Hum...

Hécate: Sentou do meu lado: “Não, porque eu estou precisando... eu estou com um candidato aprovado em um concurso tal... só que eu quero que ele dê aula na disciplina y... eu posso chamar o professor?” “Pode. Pode. Só que a nomeação dele vai sair do concurso que ele fez”. Se ele fez concurso, vamos supor, só dando um exemplo, para você entender... para Culinária, a nomeação dele vai sair: “nomear Fulano de Tal concursado, para área dele, Culinária, quarenta horas ta, ta, tal, ta, ta, tal... e isso que...” “Ah! Mas assim eu não quero, porque depois, se colocar assim, ele vai querer dar aula de Culinária e eu não quero que ele dê aula de Culinária, eu quero que ele dê aula de...” sei lá... Bordado! Por exemplo... Eu disse “Ah! Professor, ele pode até dar aula de Bordado (só um exemplo para você entender a situação) se ele tiver competência para dar. Agora, eu não posso nomear uma coisa diferente do que está no edital. Eu tenho que colocar o que está no edital.” “Ah! Mas, depois...” “Não pode professor!” “Não, mas, você...” Ele foi meu professor. Não sei se ele lembrava de mim, mas eu lembrava dele. “Não, Hécate, mas eu acho que o seu entendimento não está muito correto, não. Eu acho o seu entendimento... porque naquele momento... pá, pá, pá, pá...” Aquela conversa... Eu disse: “Olha só, professor, então vamos fazer o seguinte. Vamos passar para a Procuradoria Geral da universidade. Vou passar para a Procuradoria, aí eles vão dar...”

Joseane: Vão decidir.

Hécate: Vão decidir. “Não! Não manda para a Procuradoria Geral da universidade não, porque eu já sei que eles vão dizer que não, porque eles acham que eles, eles são o Ministério Público, porque eles tudo negam pra gente.” “Eu sei, professor, mas aí o senhor tem um entendimento, né? E eu estou tendo outro. Então vamos ver um terceiro entendimento de quem é da área, não é?” Dito e feito quando veio a coisa... eu já sabia que vinha, né? Que era... “que nomear assim é ilegal, nomear fora da área pá, pá, pá, pá...”. Aí a cópia do despacho ele nem veio buscar, quem veio foi a secretária dele.

Joseane: (risos)

Hécate: Agora, se é uma pessoa que não tem muito entendimento... “Ah, não, então tá.” Aí faz a portaria...

Joseane: Poderia se sentir, digamos assim... tem a questão do poder, né? Ou do suposto saber...

Hécate: É.

Joseane: Porque era professor... da área, né?

Hécate: Professor . É. A pessoa...

Joseane: Podia não se sentir preparada ou não querer entrar em confronto, né?

Hécate: A pessoa embarca, embarca. Teve uma vez que teve reunião de Conselho Universitário... Não, Conselho de Ensino e Pesquisa, que é um conselho que decide as políticas de ensino, sabe? Conselho tem força. É um dos conselhos superiores, né?

Joseane: Hum...

Hécate: É um dos conselhos. Tem o de Ensino e Pesquisa, o Conselho de Curadores e o Conselho Universitário. Aí dentro do Conselho de Ensino e Pesquisa tem sempre umas pessoas que querem fazer as coisas, de uma forma não devida, vamos dizer assim. Aí eu participo de todas as reuniões às quartas, de 15 em 15 dias às quartas feiras. Aí nesse dia eu estava... eu cheguei um pouco atrasada. Começa às 4 horas, eu cheguei umas 4h20, dez, vinte minutos, nunca começa...

Joseane: É, as coisas na universidade...

Hécate: Começa 4h10... aí... “Hoje tá tranquilo, tá tranquilo...” Quando eu estava andando, quando eu estava chegando assim... estava uma professora falando: “Não, porque isso aqui tem que aprovar, que é regime de urgência...” Já tinha falado um monte de coisa lá... Que tinha que aprovar em regime de urgência, porque tem que entrar no edital... E... depois que o conselho assina... vota, acabou.

Joseane: É mesmo?

Hécate: É conselho superior. Então, aquilo ali para você reverter... só se for uma ilegalidade absurda, não dá! E pior que não dá para mudar, não dá pra mudar! Aí eu parei assim no meio, né? O plenário cheio... Eu parei assim... Aí falaram: “Aí, Hécate chegou agora!” A professora com aquela cara de quase me matando, né?

Joseane: (risos)

Hécate: “Ah! Hécate chegou agora!” Disse: “O quê?” Aí: “Deixa eu ver.” Aí fui pra mesa, né? “Não, não tem urgência nenhuma disso aqui. Pode entrar nas câmaras para avaliar.” Quer dizer...

Joseane: Aí ela queria aproveitar que você não estava ali...

A seguir, Hécate fala da interferência dos embates no trabalho em sua saúde.

Hécate: Que eu não estava ali... Era banca de concurso que não tinha nada a ver com a área, que não tinha nada a ver com a área, que não tinha nada a ver! E depois que o conselho aprovar... Ali aprovou de urgência, aprovou aquela banca, acabou! Com aquela banca, não tinha nada a ver! Não... pode botar... A mulher quase me matou. Aquele dia tive..., que eu faço um acompanhamento médico de dois em dois meses, né?

Joseane: É, Hécate?

Hécate: Faço. É onde eu queria chegar. Eu faço tratamento médico porque é muita energia negativa. É muita energia negativa. Que as pessoas querem armar e comigo não dá para armar.

Joseane: Hum...

Hécate: Não, a senhora... isso aqui... aprovado... é uma banca, tá tudo certinho e tem que aprovar hoje, tem que aprovar hoje porque o edital tá saindo, pá, pá, pá..." Aí eu olhei assim... fiquei assim... "O edital tá saindo?" Nem tinha saído, não estava nem saindo... Eu olhei assim: "Não, isso aqui não tem urgência nenhuma não". Só senti aquela energia (zoooooommmmm). (som)

Joseane: (risos)

Hécate: "Não! Pode entrar normal. Não! Pode entrar na época normal..." Enfim, a banca toda... complicadíssima! Então é isso aí. Agora, de dois em dois meses eu tenho que ir ao médico para fazer acompanhamento da pressão, porque sobe muito... Você... porque os mandatos de seguranças chegam lá para você. Aí mexe, acaba mexendo com você... Porque você é humana, né?

Joseane: É claro!

Hécate: Então, você sempre tá com problema de pressão, minha glicose mesmo... Porque vem a idade, começou a ter essas mudanças, né? Mas tem muita aporrinhão e a pessoa precisa ter pique para aguentar isso! Então, tive que me fazer respeitar. Fazer-me respeitar. Tem que ser muito técnica, estudar muito, ser muito técnica, ter as informações, porque senão... Porque senão... se você começa a titubear...

Joseane: Se titubear... você é garfada...

Hécate: Passam o rolo compressor!

Joseane: (risos)

Hécate: Passa o rolo compressor. Agora, eu estou numa situação que eu tenho o respaldo do reitor hoje.

Joseane: É? Você tem o respeito pelo seu trabalho...

Hécate: Do meu trabalho.

Joseane: Ele te escuta?

Hécate: Ele me escuta. [...] Eu não vou fazer se eu não tiver convicção técnica para fazer. Eu não vou fazer.

Joseane: E você teve já, nesse período todo, algum confronto assim? De que ele mandasse você fazer alguma coisa que você achou que não devia fazer...

Hécate: Não. Não. Para fazer não, pressão não. Mas eu tive que convencer que eu estava certa.

Joseane: Hum... E aí ele se convenceu?

Hécate: Se convenceu. Mas tive que mostrar: “Não... porque isso, isso...”

Joseane: (risos)

Hécate: Mas você tem que ser persistente. Entendeu? E você escuta a pá, pá, pá... Mas eu disse: “Não, é assim, assim, assim...” “Ah! porque fulano falou...” “É mentira!” Por exemplo: ali é uma pressão danada. Um professor, até esse por acaso desse departamento mesmo. [se referindo a um departamento X] Tem uns professores mais emblemáticos, né?

Joseane: (risos)

Hécate: “Não, porque está abrindo concurso lá sem a minha assinatura!” Porque quando vem pedido de abertura de concurso... Vem assinatura do chefe do departamento com a ata do colegiado e a assinatura do diretor. Porque o chefe, o chefe ali não vai ter todos os poderes: “Ah não, vou abrir concurso para isso, para aquilo...”

Joseane: É...

Hécate: Não. Tem que ter a ata do...

Joseane: Colegiado...

Hécate: Ata do colegiado e assinatura do diretor da unidade também. Aí essa pessoa vai falar lá para o reitor que se estava abrindo concurso e não... “Como assim sem a assinatura?” É para a área tal, é... Eu: “É mentira!” Eu digo: “É mentira! Está aqui na minha frente... [o documento]” Aí a gente tem que catar o processo... “Tá aqui. Está aqui na minha frente com a assinatura do vice-diretor. Não é a dele, mas é do vice-diretor...”

Joseane: Que também tem poder para..., né?

Hécate: Quem tem poder. “Está aqui.” Entendeu? Então, você tem que... você trabalha com águia.

Joseane: Sim...

Hécate: Aí eu falo para o meu pessoal: “Vocês têm que ver bem as assinaturas!” Aí ninguém faz mais nada sem ver bem, não recebe mais nada sem ver bem, tem que checar tudo! Tem aquilo, tem aquilo, tem aquilo... Porque sabe que se deixar um vacilo...

Joseane: Deixar um vacilo você pode ser garfada, né?

Hécate: Não... aí... Deixa eu te dizer... Aí daqui a pouco, daqui a pouco... Esses dias, chegou uma denúncia do Ministério Público... Aí é assim, a gente só trabalha assim... recebo uma denúncia de um aluno. Que aluno fica em cima também. Denúncia do Ministério Público. Não foi de aluno não... Mas eu sei que foi um aluno porque depois eu descobri que foi o aluno...

Joseane: Hum...

Hécate: Depois até o aluno veio falar comigo, mas... Aí chegou uma denúncia né? É... dizendo que tinha sido feita uma remoção de um professor da cidade de BB [outra cidade do interior do estado do Rio de Janeiro que também tem polo da universidade] para... aqui para a sede sem o de acordo. De quem? Da plenária departamental. O Ministério Público vem em cima. Ainda bem que foi de 2011 essa e, graças a Deus, eu não estava nem lá como chefe. Aí nem tinha ingerência sobre isso. Aí pegamos toda a cópia do processo... Então, o que eu quero dizer... Determinadas atitudes que a pessoa pensa que é bobeira, mas enseja uma reclamação no Ministério Público. Aí o Ministério Público vem perguntar. [...]

Joseane: Você vê que tem sempre alguém de olho. Está de olho, né? O tempo todo... Assim em volta, não é?

Hécate: Exatamente.

Joseane: Então... Até coisa antiga, né? 2011. [...] Mas que tipos de coisas além dessas que você falou? Que tipo de situações assim... Você pode dar mais algum exemplo do que você precisa lidar nesse tipo de atividade?

Hécate: Não... Por exemplo, da parte de concurso, de repente você... Porque o concurso público tem que ter uma lisura 100%.

Joseane: Hum...

Hécate: Então você não pode ter... qualquer... Claro, que você, em uma escolha do candidato, você vai escolher, você vai avaliar... Não é? Não deixa de ser uma... uma avaliação subjetiva porque você vai avaliar de forma subjetiva também.

Joseane: É, porque tem a avaliação de aula, não é?

Hécate: Isso.

Joseane: E aí é, de certa forma, uma coisa um pouco subjetiva, não é? As notas que vão ser dadas...

Hécate: É.

Joseane: Mas o edital tem que ter uma...

Hécate: Tem que ter...

Joseane: Uma clareza...

Hécate: Uma clareza e... mas e quando entram em conflito os próprios membros da banca, o presidente acha uma coisa, e o outro membro acha uma outra coisa?

Joseane: Hum...

Hécate: Aí ficam assim... Teve casos do concurso acontecer todo... Isso tem um ano e pouco... O concurso acontecer todo e, na hora de fechar as notas, um dos membros fala: “Não. Não vou assinar. Não vou assinar nada aqui porque não concordo com nada disso!” E aí?

Joseane: Ihhhh! Caramba! E aí? (risos)

Hécate: Eu falei: “Olha só...” Aí vem pra mim. Aí ligam pra mim: “Hécate!! O professor da banca não quer assinar...!” Eu: “Olha só! Ele tem que assinar. Se não... se não assinar... Ele tem que assinar a nota dele. Que ele deu uma nota individual dele e se ele entende qualquer coisa diferente do resto da banca então ele faz um relatório à parte e aí a gente vai submeter ao Conselho Universitário. Mas assinar ele tem que assinar. Ele não pode se recusar.” Se o concurso já aconteceu todo, aí um... se há distorção, há divergência...

Joseane: Hum...

Hécate: Em termos de... sei lá, de colocação, e o cara não vai assinar? Não quer se meter? Que isso? Ele faz parte da banca!

Joseane: É.

Hécate: Então chove pepino para você! Que que eu faço, Hécate? Olha...

Joseane: (risos)

Hécate: Aí, daqui a pouco, o outro da banca liga, aí o presidente da banca liga, aí o outro que se sentiu... liga também...

Joseane: Caramba!

Hécate: E você tem que estar medindo as palavras porque daqui a pouco ainda botam lá... “Porque a Hécate, porque a **YX** (setor responsável) disse, orientou...”

Joseane: Hum...

Hécate: Então você tem que ser... cara!

Joseane: Tem que medir muito as palavras, não é?

Hécate: Medir muito e ser técnica e ter que estar... ter que procurar captar a maldade nos caras...

Joseane: Então, tem um saber aí.

Hécate: Tem. Tem.

Joseane: Que, vamos dizer assim... é... um saber nesse tipo de situação que não está escrito em nenhum lugar, não é? Tem um saber aí que é da... vamos dizer assim... da astúcia.

Hécate: Astúcia.

Joseane: (risos)

Hécate: Astúcia.

Joseane: É muito interessante isso.

Hécate: É.

Joseane: Então precisa dessa...

Hécate: Precisa.

Joseane: Que não está nos livros.

Hécate: É.

Joseane: Mas que perpassa é... essa atividade aí, sua experiência, não é? Então, tem que ter essa astúcia também para desempenhar bem o seu trabalho?

Hécate: Tem.

Joseane: Para você não... não embarcar...

Hécate: Tem. Você falou em astúcia... Esses dias o Ministério... a secretária de um procurador do Ministério Público... de um procurador, né? Um procurador... ou um promotor me ligou? Promotor de Justiça: “Eu queria falar com a Hécate.” Aí tá... estou eu... “Quem deseja falar com ela?” “Fala que aqui é do Ministério Público Federal, secretária do Dr. Fulano de Tal...” Até conhecia o nome do procurador, que ele é fogo. É... é procurador sim, não é promotor, porque é federal... Aí eu: “Pronto.” Aí você começa a gelar! Você tem que ter um equilíbrio emocional...

Joseane: Hum...

Hécate: Você começa já a gelar. Pro-ble-ma!!!! Ninguém está me ligando para me convidar, me chamar para uma festa, não é? Pro-ble-ma! Você já gela. Aí seu nível de pressão, né? Você tem que estar, né...? Aí eu peguei o telefone: “Aqui é a Hécate.” “Sabe o que é? É que tem um procedimento administrativo aqui...” Porque aí, neste caso, não é inquérito ainda, é procedimento... Ainda estão colhendo as informações. Aí depois do convencimento, ou não, é que ele vai instaurar, ou não, o inquérito, que só aí entra na investigação, para o negócio então pegar fogo... Mas procedimento administrativo ainda não é a investigação. Ela diz: “Que ele já vai arquivar...” Aí eu: “Hum...” Já vai arquivar... Quer dizer, claro que você não vai negar informação, mas você não pode dizer tudo! Em uma ligação, você não sabe... você não sabe qual a intenção...

Joseane: Hum...

Hécate: Quer dizer... vai arquivar, aí você tem que ser astuto. Espera aí... tá. Aí a informação que estavam querendo era uma coisa boba: se um membro de banca podia participar mais de uma vez de uma banca. Eu disse: “Pode, tem a resolução tal, tal... você pode entrar no Google, você bota isso, vai achar tal, tal, a resolução. Está lá...”

Joseane: Hum...

Hécate: Não precisa se alongar.

Joseane: (risos) Hum...

Hécate: Então, você tem que dizer o necessário. Só diz o necessário.

Joseane: Aham...

Hécate: Você pode saber muita coisa, mas você diz...

Joseane: O que foi perguntado...

Hécate: O que foi perguntado. Porque senão, minha filha! Neguinho começa a colocar palavra na sua boca!

Joseane: É porque só tem águia nesses lugares! Só tem águia!

Hécate: Só tem águia! Só tem águia! Aí você está convivendo só com águia. Assim eu preciso descansar... Chega sábado, domingo, eu procuro me desligar para você descansar... E quando chega na segunda feira, te suga assim...Aí você já está cansada de novo.

Joseane: Hum...

Hécate: Um dia só já te... já te... já te pega tudo.

Joseane: Não é mole não, hein, Hécate!

Hécate: Não é mole não, minha filha!

Os saberes de prudência são saberes complexos, não são e não podem ser sistematizados, aprisionados sem perdas significativas de sua riqueza, porque são saberes vivos. Estão no limiar entre o trabalhador e a atividade, sendo, portanto, passíveis de transformação. Esses saberes também estão impregnados no corpo, são adquiridos a partir da experiência. Têm uma parte consciente, outra não. Têm algo que escapa à sistematização, pois se configura em ato, em cada coletivo de trabalho que se forma para realizar uma obra. E cada obra é singular. Se os trabalhadores, com sua *expertise*, tiverem autonomia para gerir esse trabalho a fazer, eles decidem coletivamente como fazer, que estratégias usar. Essa gestão não é previa à atividade. Ela não se dá apenas por meio da linguagem falada, mas também pelos gestos, olhares⁷⁶ etc. Essa gestão é fluida, diferindo de coletivo para coletivo de trabalho. Assim, cada trabalhador, em determinado coletivo, pode produzir de modo diferente de outros coletivos em que trabalhou. Assim, para nos aproximar um pouco desses saberes, é preciso ir ver de perto.

⁷⁶ Conforme pudemos ver também a esse respeito no Capítulo 4, no qual apresentamos a corporificação dos saberes estudada por Richard Sennett (2012) nas suas pesquisas sobre a formação do triângulo social informal no trabalho, abordando o tema da cooperação no trabalho.

Falar de ‘saberes de prudência’ não é falar de saberes que se tornam patrimônio individual e cristalizado de alguém. Ao contrário, são saberes que só têm sentido se vistos a partir de um coletivo de trabalho porque eles nascem dessa interação complexa entre convocações do meio, da tarefa a desempenhar; dos artefatos ou ferramentas de trabalho; dos outros trabalhadores que trabalham junto naquela situação específica; das normas e regras anteriores que regem aquele trabalho; da experiência daqueles trabalhadores, suas histórias, entre outras vicissitudes. Esses saberes, portanto, teriam um entendimento muito limitado se vistos fora desse contexto. São saberes que não se desvinculam de uma autorregulação também coletiva em ato. E autorregulação coletiva implica sempre um conflito, certo embate, e a organização de trabalho pode facilitar ou atrapalhar essa necessária autorregulação para o trabalho fluir, acontecer de modo mais satisfatório. Em uma organização de trabalho em que o controle é muito rígido, a margem de negociação e os próprios embates ficam prejudicados e, assim, “a colaboração, a cooperação para se chegar a uma solução que seja boa para todos não vem” (CRU; DEJOURS, 1987, p. 8).

Cru e Dejours, então, chamam a atenção para a importância da autorregulação coletiva que nasce de forma espontânea em um canteiro de obras e que podemos nos arriscar a dizer que acontece também em quase todos os coletivos de trabalho quando a própria organização do trabalho não a impede ou fragiliza por excesso de controle ou mesmo por políticas de gerência que não facilitam a troca dialógica entre as pessoas⁷⁷ e que, ao contrário, muitas vezes estimulam a competição (SENNETT, 2012), o que pode prejudicar a consolidação ou mesmo a criação do próprio coletivo. Assim, nessas configurações, a autorregulação é confiscada dos trabalhadores por uma excessiva regulamentação, um ‘tecnicismo de escritório’ idealizado e longe da vida real dos trabalhadores. Cru e Dejours (1987) pontuam que esse modo de gerência com excessivo controle externo coloca em risco o aprimoramento dos próprios ofícios, inclusive associado à exigência, nos últimos anos, de uma crescente polivalência dos trabalhadores em outras atividades. Tudo isso enfraquece o desenvolvimento dos ofícios que não são por princípio fechados, que precisam manter certo grau de autonomia de gestão interna (dentro da atividade), para continuarem vivos, em desenvolvimento. Dizemos, então, que esse modo de gerenciamento produz uma fragilização do próprio *savoir-faire* do trabalhador. Situação que se diferencia do setor de Ariadne, por

⁷⁷ Ver narrativa de Hipólita no item 4.1, no Capítulo 4 desta tese.

exemplo, que, em suas narrativas⁷⁸, nos mostrou um setor muito afinado e que virou, inclusive, referência para outros servidores no empenho em resolver problemas que parecem, a princípio, com apenas uma saída. Um setor em que o triângulo social informal⁷⁹ se consolidou e que colaborou para a criação de um coletivo forte, desenvolvendo o saber-fazer de seus servidores. Do mesmo modo como vimos a respeito da *métis* no Capítulo 5 desta tese, que para se desenvolver precisa da profícua troca entre o atado e o atador, ou seja, entre os desafios e a busca de novas táticas de enfrentamento.

Cru e Dejours (1987) chamam a atenção para o fato de que, junto com o desenvolvimento da moderna organização do trabalho, crescem cada vez mais vários tipos de problemas de saúde, como lombalgias, dores diversas e acidentes pelo cerceamento da autorregulação do tempo no trabalho. Organização que mantém ainda os olhos fechados para os saberes dos trabalhadores, incorporados como patrimônio tácito nascidos tanto da experiência situada dos próprios trabalhadores como também da sinergia com o patrimônio acumulado dos saberes não formalizados dos próprios ofícios. Como exemplo, a formação de regras de ofício que foram estudadas por Damien Cru (1988) nos coletivos de ofício da construção civil, que trataremos neste capítulo. O saber tácito é aquele que se acessa sem se pensar nele antes de se fazer algo porque ele foi incorporado pela experiência, ‘está à mão’⁸⁰ e, muitas vezes, não pode ser expresso facilmente pela palavra.

O ritmo e a harmonia dos gestos são difíceis de se ensinar. Os conselhos são sempre parciais e difíceis de formular. Nada poderia substituir o que cada um aprende, por exemplo, daqueles com quem gosta de trabalhar. A complexidade deste aprendizado do ritmo e da harmonia dos gestos, indispensáveis a um trabalho de qualidade, implica ao mesmo tempo a segurança dos trabalhadores (CRU; DEJOURS, 1987, p. 9).

Os saberes de prudência se articulam de modo preciso a ‘outros saberes’ e à ‘linguagem da profissão’. Eles são ‘indissociáveis’ (CRU; DEJOURS, 1987). Os autores também sinalizam que a moderna organização do trabalho está produzindo um esfacelamento e uma desqualificação das profissões em relação a ‘regras da arte’ justamente por não levarem em conta esses saberes dos trabalhadores. Acrescentamos a isso que a

⁷⁸ Ver narrativas de Ariadne nos item 4.4 e 4.7, no Capítulo 4, e no item 5.3.2.1, no Capítulo 5.

⁷⁹ Esta noção trouxemos no Capítulo 4 desta tese.

⁸⁰ Essa expressão foi usada aqui importada dos estudos da ascese grega de Michel Foucault, que vimos no Capítulo 2, porque consideramos pertinente ao tema.

imposição de normas rígidas nos processos de trabalho dificulta ou mesmo impede a consolidação das relações informais no trabalho, quer pela flexibilização das equipes de trabalho, impondo grande rotatividade entre os trabalhadores, quer pela exigência cada vez maior de o trabalhador se tornar cada vez mais multifacetado em relação as suas atividades, conforme também constata Richard Sennett (2012) em suas pesquisas sobre as faces da cooperação no novo capitalismo⁸¹. Cru e Dejours (1987, p. 9), a partir de estudos dos modos de transmissão dos saberes-fazer, saberes da prática, “junto da coletividade operária”, dizem que está se produzindo, além da desqualificação e do desaparecimento de profissões, o impedimento do surgimento de novas. Profissões que dependem de desenvolvimento na prática. Desenvolvimento, portanto, que diz respeito à produção de novos saberes que, em virtude da imposição de normas rígidas de produção, “alteram tanto os conhecimentos e as regras da arte, como também os procedimentos espontâneos contra os acidentes” (CRU; DEJOURS, 1987, p. 9). E, nesse sentido, dizemos também que esse modo de gerenciamento do trabalho é uma maneira eficaz de despotencializar os trabalhadores e, por consequência, o desenvolvimento dos próprios ofícios.

6.2. Por que surgem as regras de ofício?

As regras de ofício nascem das relações entre trabalhadores em situação de trabalho. Elas dizem respeito a princípios que levam em consideração aspectos qualitativos do trabalho a ser realizado e aspectos éticos para consigo e para com o outro. As regras de ofício emergem no seio da atividade e envolvem “a invenção de regras de exercício” (MUNIZ; ATHAÍDE; NEVES, 2004, p. 238).

Damien Cru sistematizou, junto com talhadores de pedra parisienses nos anos 1980, quatro regras de ofício a partir de pesquisa em que entrou em contato com a história oral que transitava nos canteiros de obra que faziam parte do conhecimento tácito desses trabalhadores. Conhecimento que não estava escrito em nenhum lugar. Elas parecem extremamente simples por um lado, mas, por outro, quando nos detemos nelas com mais atenção e cuidado, vislumbramos sua complexidade no modo como estão articuladas na atividade dos trabalhadores. Percebemos uma complexa rede de saberes, astúcias, sentidos ligados ao fazer, como as relações com o tempo, com os riscos desse

⁸¹ Tratamos desse tema no Capítulo 4.

fazer, com as ferramentas, com o espaço etc. Assim, trazer essa pesquisa de Damien Cru para esta tese nos pareceu importante, mostrando como os ofícios criam modos de organização que estão à margem das normas prescritas e institucionalmente regulamentadas, e que esse fazer que escapa ao prescrito também tem suas normas que se aproximam muito mais ao que se passa na interface precisa entre o trabalhador e sua atividade. Nesse espaço, constroem-se regras que não são leis, no sentido de uma verdade que serviria para qualquer situação, mas regras ligadas diretamente ao fazer em que cabem sempre modulações singulares. Nesse sentido, nesta pesquisa, nos perguntamos se algum ou alguns dos servidores com quem conversamos estariam inseridos em um coletivo de trabalhadores em que regras tácitas para trabalhar também estivessem sendo plasmadas a partir de suas atividades. Vimos, em certa medida, um vislumbre disso na conversa com a servidora Ariadne que trouxemos no item 4.7 do Capítulo 4 desta tese. Na narrativa, ela nos mostrou como era o modo de trabalhar de seu setor e como esse modo foi sendo plasmado ao longo dos anos, sendo inclusive, na maior parte das vezes, também extensivo às chefias que passaram por lá – Sennett (2012) reitera sua importância na formação do triângulo social informal no lado que se refere à autoridade merecida, que é fundamental também na construção de relações cooperativas no trabalho.

A assimilação da regra de ofício não depende só do conhecimento explícito de seu conteúdo, de sua forma. Segundo Cru (1957-1988), sua assimilação tem uma complexidade intrínseca que é algo que demanda tempo e experimentação. Assim, é algo mais difícil do que possa parecer à primeira vista. Essa assimilação é um processo que se dá ao longo da carreira de cada um e está sujeita a intempéries, rumores, conflitos, não se constitui para o trabalhador de modo linear ou evolutivo. Inscreve-se na experiência coletiva de cada trabalhador. Portanto, o trabalhador pode ser levado a ter uma atitude diferente em relação a essas regras, em virtude de determinado momento, de determinada circunstância.

O efeito da regra de ofício nada tem a ver com a disciplina regimentar e se por uma razão ou por outra se tem uma “necessidade” de [...] [fazer de outro jeito], se pode. [...]. A regra não é feita para punir, ela baliza, ela permite a cada um perceber a si próprio. A cada um compreender ou não o que se passa no momento fora da regra, a regra indica somente que alguma coisa não está bem. Ela não levanta nenhuma barreira intransponível (CRU, 1988, p. 9-10).

O autor diz que foi o estudo das relações entre os operários e o tempo que o permitiu “esclarecer as relações dos operários entre eles, relações que se transformam, cristalizadas, às vezes conflituosas ou mesmo de exclusão [de outros trabalhadores]”. (CRU, 1987, p. 1). Assim, todas as quatro regras, de uma forma ou de outra, dizem respeito à relação dos trabalhadores, das mais variadas maneiras, com o tempo: com a história coletiva; individual; na relação com as ferramentas etc. Nelas, então, há produção de certa noção de tempo, que é sempre singular a cada situação. Noção que esta imbricada nos ofícios.

As regras de ofício referem-se à atenção que o trabalhador precisa ter se realmente quiser ser um profissional em seu ofício⁸², à construção permanente de uma *expertise*, de saberes que se renovam a cada obra realizada e à qualificação que também é uma obra a se construir, uma obra aberta. Elas têm uma separação didática que, nas situações reais, se misturam, ou seja, estão imbricadas umas com as outras. As quatro regras de ofício sistematizadas por Damien Cru são:

Regra 1 – “A regra do tempo: nem correr, nem dormir” (CRU, 1987, p. 1)

“No ofício, é legítimo esperar um pouco; tomar seu tempo para fazer as coisas, mesmo se o chefe não entende muito” (CRU, 1988, p. 5). O autor diz que essa regra de ofício, que é olhar primeiro antes de fazer, remeteria o trabalhador a se proteger de possíveis falhas de sua aprendizagem que ameaçariam o seu fazer. Ou seja, que a aprendizagem pura e simples não é garantia de que se dará conta do que se tem a fazer sempre do mesmo jeito e em qualquer situação. Assim, olhar primeiro possibilitaria um distanciamento inicial necessário para a análise do que se tem a fazer naquela determinada situação, que, por mais que se tenha experiência no ofício, será sempre singular. Isso possibilitará tomar a decisão “mais astuciosa, mais econômica em tempo, em fadiga, em manutenção, em inquietação” (CRU, 1988, p. 5). “Os bons companheiros não se lançam no trabalho e nem saem de junto de seus instrumentos assim que chegam na obra. Eles primeiro observam para identificar as particularidades [...], as dificuldades de execução. Em uma palavra, eles ficam olhando” (CRU, 1988, p. 5).

Olhar com cuidado o que se tem a fazer e se colocar de forma confortável no espaço otimizam o tempo, diminuem a fadiga e aumentam a precisão, além de diminuir a

⁸² Sennett (2009) diria que é ser um profissional artífice.

possibilidade de acidentes. E, ao começar o trabalho, fazê-lo sem pressa poupará esforço inútil. Assim, “trabalhar com pressa é não somente estragar a obra, é também não medir o seu próprio desgaste, não saber se cuidar” (CRU, 1988, p. 5).

O autor diz que não se precipitar no trabalho remete à necessidade de o trabalhador prestar atenção às suas próprias dúvidas, ou seja, assumi-las, o que não significa ficar preso a elas. De qualquer modo, a não atenção a essa regra evidencia um modo de agir que coloca em risco os próprios trabalhadores e o coletivo com o qual se está trabalhando.

Não se apressar para realizar tem como consequência, também, o apreço para fazer ‘bem feito’, à qualidade da obra, como também para o não desperdício de material e tempo, porque fazer apressado pode significar ter de refazer, e isso significa gasto de tempo, de esforço e de material, além de se arriscar a sofrer algum acidente ou colocar outras pessoas também em risco.

A segunda parte da regra do tempo é não dormir. Ela diz respeito ao ritmo do trabalho. Significa respeitar seu próprio ritmo, não só suas próprias condições de destreza atuais como também perceber que a cada trabalho há uma singularidade que é preciso prestar atenção. Olhar o que se tem a fazer, mesmo que aparentemente seja algo em que se é muito experiente, que se faz há muito tempo. Contudo, a lentidão excessiva pode trazer monotonia no fazer, tendo como consequência justamente a perda da destreza e da atenção, que pode prejudicar, assim, também a qualidade do trabalho e trazer do mesmo modo o risco de acidentes.

O que essa regra diz, então, é que manter-se atento é estar presente no aqui e agora, ficar absorto no que se tem a fazer. Ela é uma regra de ofício que, quando incorporada, produz um ‘saber de prudência’ que vai permitir que o trabalhador estabeleça uma sintonia fina em seu fazer, em seu ritmo. Portanto, “nesta regra está implícito olhar com cuidado o que se está fazendo e olhar o que os outros estão fazendo para ir corrigindo os possíveis erros no curso da ação” (MUNIZ; ATHAYDE; NEVES, 2004, p. 238).

Regra 2 – “A regra da passagem livre: cada um pode circular em todo o canteiro de obras” (Cru, 1987, p. 1)

Esta regra diz respeito à importância de tomar distância do próprio objeto de seu trabalho, e tomar distância remete a outro aspecto da relação com o tempo, que é a relação com a dimensão espacial onde se dá a atividade e tudo o que tem relação com ela, inclusive a atividade de outros trabalhadores: olhar como eles trabalham, poder se colocar disponível para colaborar. Assim, “tomar o tempo para fazer as coisas só tem sentido se se pode tomar distâncias” (CRU, 1988, p. 7). Mas “o tempo de olhar o seu trabalho, de o controlar, de o apreciar; não é suficiente [...], é preciso que isso agrade, que isso contente o olho. Quanto mais tempo o operário toma ao recuar, ele toma uma distância com o próprio objeto do seu trabalho” (CRU, 1988, p. 7).

A regra do tempo que diz que não se deve trabalhar com precipitação implica também a liberdade implícita de se deslocar pelo espaço em que se situa sua atividade. Liberdade de deslocamento que não precisaria se justificar para ser aceita. Exemplo: “ver ou medir uma pedra que está se cortando, ir conversar com as pessoas que estão fazendo outras tarefas, de ir procurar um instrumento” (CRU, 1988, p. 8) etc. A liberdade de passagem é uma regra de ofício que está diretamente ligada à regra do tempo. As “duas regras, não somente [são] coerentes entre elas, mas interdependentes: cada uma supõe a existência da outra. Desaparecendo uma, o conjunto fica comprometido” (CRU, 1988, p. 8).

Cru (1988, p. 8) acrescenta que a autorregulação da equipe de trabalho “implica nessa possibilidade de passagem, de circulação”, que é essa liberdade de movimento que introduz a dimensão da troca nas relações de trabalho possibilitando essa autorregulação. Ou seja, “passear de um lugar para outro autoriza a pessoa a passar um instrumento, a dar uma ajuda à outra pessoa, a trocar palavras e a passar o seu caminho também. E através de tudo isso que se passa assim, cada um fica convidado a se ultrapassar” (CRU, 1988, p. 8). Vemos nessa regra também a importância percebida por Cru quanto à construção das relações informais entre os trabalhadores para o bom andamento da obra a fazer, assim como evidenciou Sennett (2012) nas relações de cooperação em seus estudos sobre o trabalho de operadores do mercado financeiro nos Estados Unidos ou mesmo em uma oficina de instrumentos musicais, vistos no Capítulo 4 desta tese.

Essa distância tomada para observar de longe a sua pedra [por exemplo,], mergulha o companheiro em todo um campo de olhares. Ele olha a sua pedra, ele olha as pedras dos outros, ele olha os outros, ele olha os outros olhando ele e olhando a sua pedra. Esses olhares dizem todos alguma coisa. A depender do ambiente da equipe, eles

serão acompanhados de palavras, seja como for, o companheiro logo saberá como o seu trabalho e o seu comportamento são apreciados, sobretudo se ele for novo. E se for novo também no ofício ele aprenderá a suportar o peso do olhar dos outros. Ele se conformará com as injunções que por aí passam ou ele resistirá, deixando pra fazer a prova depois, o valor das suas escolhas, das suas iniciativas, dos seus modos e dos seus gestos (CRU, 1988, p. 9).

Essa regra diz respeito à necessidade de enriquecimento do ofício e, assim, à produção de novos saberes. Olhar o campo, olhar o que outros colegas fazem, não só do mesmo ofício, mas também dos outros ofícios envolvidos na mesma obra é, portanto, produzir no trabalhador a visão de conjunto, para perceber a “necessária interface entre os diversos coletivos de trabalho em ação (passada, presente e futura) neste mesmo movimento” (MUNIZ; ATHAYDE; NEVES, 2004, p. 239), o que produz também, como na regra anterior, uma visão mais precisa de possíveis riscos de acidentes em outras situações no canteiro de obras. Olhando a atividade de outros colegas, terá, entre outras coisas, chance de colaborar na prevenção de acidentes compartilhando informações. Assim, não se fica focado apenas no seu fazer o tempo todo, possibilita-se ver melhor outras situações que acontecem no canteiro de obras. E, no caso do trabalho em serviços, também permite o estabelecimento de relações informais entre os diversos setores de determinado departamento e o conhecimento das várias atividades e modos de fazer destes, o que pode possibilitar o desenvolvimento da sua própria atividade e o conhecimento de a quem recorrer em momentos de dúvida, por exemplo, como vimos exemplos nas narrativas de Ariadne⁸³ mostrando como seu setor às vezes é indicado por servidores de outros setores na universidade que já conhecem o modo de trabalhar deles, orientando usuários que têm demandas que se encaixam ou podem se encaixar nele.

Regra 3 – A regra de ouro: ‘cada trabalhador deve terminar o trabalho que começou’

Esta regra formulada por Cru é denominada ‘regra de ouro’ porque ela chama a atenção à necessidade de se conhecer todas as etapas de um trabalho e vivenciá-las também. Isso dá ao trabalhador segurança em seu fazer e o desenvolvimento de um ritmo⁸⁴ que é fundamental na construção da autonomia, ou seja, de um manejo próprio que proporciona a possibilidade de antecipar problemas e resolvê-los, criar novas maneiras de fazer a cada situação nova com que se deparar, a qual estamos chamando de novos

⁸³ Ver a narrativa de Ariadne no item 4.4 do Capítulo 4 e no item 5.3.2.1 do Capítulo 5 desta tese.

⁸⁴ Sobre a questão da relação do estabelecimento de ritmos no trabalho e a produção e inovação dos saberes, ver também nossa discussão no Capítulo 4 desta tese a partir das pesquisas de Richard Sennett (2012).

saberes, podendo também compartilhar com seus companheiros. Com isso, produz-se um enriquecimento não só de seu fazer como também do próprio ofício se estes forem incorporados a ele pelo teste da eficácia no coletivo de trabalho. Podemos dizer que a ‘regra de ouro’ está ligada à atenção à qualificação no ofício ou, em outros termos, à construção de competências nascidas do próprio fazer, como chama a atenção Schwartz (1998; 2010e), em que afirma que parte do que as constituem nascem dessa interface atividade-trabalhador, ou seja, a partir da experiência no fazer, como veremos no próximo capítulo desta tese.

O trabalho de ofício, então, é muito mais do que os organizadores burocráticos do trabalho podem imaginar. “Os operários do ofício integram cada sequência de trabalho na duração, na sua história” (CRU, 1988, p. 11). O tempo também está presente na ‘regra de ouro’, ou seja, é um tempo que abarca o conjunto de um processo que o trabalhador assume “de ponta a ponta e onde cada acontecimento virá se inscrever em função de um sentido relevante para o conjunto” (CRU, 1988, p. 11). Essa regra, por um lado, ensina que quem começa um trabalho deverá terminá-lo, “garantindo o domínio completo do processo, do ponto de vista da organização do trabalho. Por outro lado, permite verificar o sentido de cada uma das fases de que o trabalho se compõe” (CRU, 1988, p. 11). A regra de ouro possibilita também o que o autor chama de ‘antecipação criativa’. Ela seria responsável pela passagem do trabalho prescrito para o trabalho real e diz respeito ao domínio do fazer, assim não está circunscrita apenas ao tempo presente da situação de trabalho. Trata-se das maquinações de um projeto antes, durante e depois de tê-lo começado e voltando às primeiras etapas caso seja necessário. Ou seja, diz respeito ao processo como um todo, desde seu planejamento até o término, passando pela possibilidade de retornar a etapas anteriores para refiná-lo, corrigi-lo (CRU, 1988). Em certo sentido, essa “regra de ouro” serve para todos os trabalhadores em qualquer ofício.

Pela antecipação criativa, [...] [o trabalhador] concebe o seu trabalho e pode realizá-lo. Não é suficiente aplicar um modo operatório pré-estabelecido – por mais racional que ele possa ser –, não é suficiente utilizar procedimentos apreendidos e padronizados, é preciso sobretudo recombina-los com precisão em função das circunstâncias, adaptá-los a sua forma do momento, aos seus recursos pessoais, à sua própria história. Ou seja, ele os remaneja sem cessar [...]. A antecipação criativa, é uma maneira de se representar as fases consecutivas de um trabalho, de ordená-las mentalmente, de inscrevê-las no presente e no futuro levando em conta o passado, a experiência, os instrumentos... (CRU, 1988, p. 11).

Regra 4 – “A regra da ferramenta: cada um trabalha com suas próprias ferramentas” (CRU, 1987, p. 1)

Esta regra também tem relação com o tempo. Cru (1988) diz que ela se refere à afirmação da história e da experiência do trabalhador, que se inscreve nos instrumentos que utiliza. Ela afirma essa “necessária inscrição dos acontecimentos” nas próprias ferramentas do trabalhador (CRU, 1988, p. 11). Há, portanto, uma materialidade e sedimentação “da história de cada um, de suas experiências nas caixas de instrumentos” (CRU, 1988, p. 12) que utiliza. O autor nos diz que a ‘caixa de ferramentas’ do operário seria ‘um precipitado’, no sentido químico do termo. Diríamos que é ‘uma mistura’, resultado dessa história porque ‘cada ferramenta está impregnada dos encontros’ pelos quais passou. Ela evoca, assim, “uma troca, um canteiro, uma empresa” (CRU, 1988, p. 12). Essa regra refere-se a todas as experiências de trabalho em um determinado ofício que inclui as ferramentas, que são partes inseparáveis de sua história, que pode ser contada também por meio delas. Por exemplo, em determinado trabalho em que precisou comprar determinada ferramenta específica, ou em outro em que foi necessário que determinada ferramenta fosse ser feita por encomenda. Assim, essa regra fala das ferramentas modificadas, adaptadas, consertadas, amoladas etc., as quais contam essa ‘história precipitada’ (CRU, 1988) do trabalhador.

O autor acrescenta: “com o tempo, a caixa de ferramentas se transforma em uma caverna de Ali Babá. Nela, acumula-se todo tipo de coisas com finalidades mais ou menos definidas” (CRU, 1988, p. 12). A caixa de ferramentas, então, não é comprada de uma vez, de forma definitiva; não se imagina, diz Cru (1988), um operário chegar ao canteiro de obras com uma caixa de ferramentas nova. Ela vai se constituindo aos poucos conforme vão acontecendo os encontros do trabalhador com o seu fazer, com as obras que realizou. As ferramentas sofrem também um processo de adaptação e de adoção à mão de seu dono, que vai construindo uma relação com elas, como uma espécie de hibridação, poderíamos dizer, porque é como se a mão do trabalhador fosse se adaptando àquela ferramenta e a ferramenta se transformando pela mão do trabalhador. Haveria uma metamorfose em mão dupla a partir da relação ferramenta-trabalhador. A cada uso, ele se sente mais à vontade com sua ferramenta, que acaba sendo marcada por sua história, impregnando-se de seu ritmo, gastando-se, adaptando-se, consertando-se... Assim, essa regra de ofício obriga, de certo modo, o investimento em seu ofício e reforça “o poder e o orgulho [...] [do trabalhador]: sua caixa o segue de

serviço em serviço” (CRU, 1988, p. 13). Em uma fala de um operário citada pelo autor: “a ferramenta é nossa, não deles! A ferramenta é nossa liberdade!” (CRU, 1988, p. 13). Este ‘deles’ referindo-se aos patrões.

Essa regra evoca também o respeito, o cuidado com os instrumentos de trabalho. Nesse sentido, dizemos que todos nós, trabalhadores, ao longo de nossa carreira, precisamos ir apurando as ferramentas com as quais começamos nosso percurso a partir de nossa formação. Ferramentas tanto no sentido *stricto sensu* quanto *latu sensu*. Ir construindo e modificando outras à medida que trabalhamos. Essas ferramentas são instrumentos que construímos singularmente, dentro de um coletivo ou de vários por onde passamos, em uma rede de interfaces como outros trabalhadores, obras realizadas, aprendizagens, mestres que encontramos pelo caminho, tudo em sinergia. Cru diz que o trabalhador que se dedica ao seu ofício investe tanto materialmente quanto em energia na construção de suas ferramentas. Faz parte do domínio do ofício a autorregulação do seu trabalho, e o domínio de suas ferramentas pode levar também à construção de novas. Inventam-se novas ferramentas para dar conta do que se tem a fazer, e essas implicam, nesse caminho, também saberes constituídos nesse fazer. Esse domínio diz respeito à destreza e à impressão experimentada pelos trabalhadores de que elas fazem parte de si mesmo, como até “extensões do próprio corpo” (MUNIZ; ATHAYDE; NEVES, 2004, p. 239).

Podemos transpor essa última regra de ofício para qualquer tipo de ofício. Pensar essas ferramentas não só como as ferramentas físicas, objetos do operário da construção civil, mas todas as ferramentas técnicas, teóricas, conceituais etc. que auxiliam qualquer trabalhador no exercício de seus fazeres no trabalho. Todos os múltiplos artefatos que cada ofício necessita para se desenvolver, e que com eles também desenvolve os próprios trabalhadores. Dizemos, então, que essa regra de ofício diz respeito também a uma espécie de construção singular de ferramentas no desenvolvimento do ofício para cada trabalhador, ou seja, refere-se a uma espécie de mistura que se faz com elas, em que se produz certa estilização no fazer, um jeito próprio de lidar com elas e, conseqüentemente, com o próprio ofício, uma marca autoral trazendo um manejo e modulação singulares no uso que o desenvolve, construindo-se novos modos de fazer. Estilização que se opera dentro dos coletivos de trabalho.

Todas as quatro regras de ofício sistematizadas por Cru, ao estudar os talhadores de pedra parisienses, relacionam-se entre si, há uma coerência entre elas, estão ligadas à

eficácia e ao desenvolvimento do próprio trabalho e são indissociáveis. Elas não são regras estritamente técnicas, estão impregnadas de história, de acontecimentos, de um tempo próprio, não cronológico, mas o tempo da experimentação, o tempo ergológico⁸⁵. Elas testemunham a produção de saberes que fazem parte da atividade concreta dos trabalhadores; portanto, dizem respeito a uma espécie de narrativa dessa experiência e não puramente de regras técnicas prescritas para situações bem definidas. Cru mostra como elas operam: “a profissão... [seria] também uma arte de viver onde se encanam, se consolidam e se reproduzem as regras fundamentais do ofício” (CRU, 1988, p. 14).

Isso corrobora com o pensamento de Muniz, Athayde e Neves (2004, p. 239), que acrescentam que as regras de ofício regulam

a própria vida dentro e fora do trabalho (Cru, 1987a). Tal arte implica que não sejam vivenciadas como procedimentos repetitivos, mas enquanto adaptações criativas a cada momento do trabalho, não apenas *Tchné*⁸⁶, mas *Kairós*. Ou seja, aqui, é importante a capacidade de criar soluções, de acordo com o que acontece, com o que devem, segundo os princípios gerais das regras.

Nesse sentido, para Muniz, Athayde e Neves, as regras de ofício afirmam a deontologia do trabalho como arte, como algo vivo, como possibilidade de criação permanente. *Kairós* significa o momento oportuno que faz a diferença e transforma a própria técnica no real do trabalho. Cru (1987) diz que seus estudos sobre as regras de ofício não esgotaram as conexões possíveis. As regras de ofício são complexas redes. Por princípio, elas não são fechadas, possibilitando sempre a continuidade das pesquisas. Nesse sentido, elas não podem ser encaradas como coisas, objetos de conhecimento estanques sem que se perca a riqueza desse saber que é forjado na prática coletiva no trabalho.

O autor afirma ainda que “estas regras são mais ou menos *explícitas em suas formulações*” (CRU, 1987, p. 1, grifos nossos), mas “são *implícitas em seus fundamentos*, [...] apenas se pode constatar sua existência” (CRU, 1987, p. 2, grifos do autor).

⁸⁵ Cf. Schwatz (1998^a) e Alvarez (2004).

⁸⁶ Palavra que vem do grego e significa ‘técnica’, mas também ‘arte’, ‘ofício’. No mundo grego antigo, a técnica não era algo separado da arte. Diz respeito à prática ou a práticas que vão construir algo no mundo em qualquer campo. A técnica no sentido dado pelo mundo grego antigo também está relacionada com a criatividade, a improvisação. Está, portanto, relacionada à intervenção necessária no meio buscando a sobrevivência. Está relacionada também à *métis*, à inteligência astuciosa. (Sobre este último ponto, ver o Capítulo 5 desta tese.)

A arte de viver e a língua transmitem as regras, não pela repetição de formulações estereotipadas, mas por uma encenação e palavras adaptadas às circunstâncias e aos homens pelos próprios atores. Estamos longe de toda pedagogia repetitiva das campanhas de formação sobre a segurança (CRU, 1987, p. 3).

6.3. A relação entre as ‘regras de ofício’ e os ‘saberes-fazer’ de prudência

As ‘regras de ofício’, na verdade, são usos e costumes dos ofícios que são transmitidos pela experiência, na relação concreta, por inúmeros mecanismos não sistematizados. São “transmitidos, reproduzidos e adaptados porque seu uso mostrou eficácia, sem que jamais tenha sido necessário explicitar o seu caráter de prudência” (CRU, 1988, p. 1) por gestos, olhares, falas, histórias. Um conhecimento que se passa sem necessariamente precisar usar palavras. Nesse sentido, parece-nos que tanto o desenvolvimento quanto a efetiva implementação das regras de ofício em um coletivo de trabalho não podem prescindir da construção de um acordo de confiança.

Cru (1988) diz que os ‘saberes de prudência’ são práticas que não se prestam a tornarem-se coisificadas, objetivadas, são práticas vivas. São saberes que não se deixam revelar completamente porque estão sempre se renovando em cada processo. A cada processo de trabalho, nuances se apresentam. Coisificar esses saberes, catalogá-los, seria empobrecer esse universo, estagná-lo. São produções de conhecimento, saberes que na vida real estão sempre se renovando. O autor afirma: “No que diz respeito ao *saber-fazer de prudência* [...], não [se trata] de respostas prontas a situações já identificadas, inventariadas. O que é mais interessante além do *saber-fazer*, são o *saber-criar* e o *poder de criar* que lhes dão *suporte*” (CRU, 1988, p. 2, grifos nossos).

As ‘regras de ofício’ nascem, então, da engrenagem trabalhador/atividade. Elas dão o ‘suporte para a construção dos saberes-fazer de prudência’. Nessa engrenagem, a atenção aos riscos inerentes à atividade parece fundamental. São saberes que refletem a importância de o trabalhador em atividade lidar consigo e com o outro, atento no que acontece no aqui e agora, ou seja, totalmente presente no fazer, integrado ao meio, à espreita, inteiro na situação. Essa postura demanda, assim, um cuidado consigo e com o outro. As ‘regras de ofício’ e os ‘saberes de prudência’, ou melhor, ‘saber-fazer de prudência’ são saberes imbricados na atividade, encarnados, não são saberes abstratos, teóricos; ao contrário, eles nascem e se desenvolvem na atividade.

A partir do pensamento de Cru, afirmamos que os ‘saberes-fazer de prudência’ são ferramentas de ajuda para os trabalhadores, não só contra os próprios riscos de determinado ofício, mas também se tornam uma defesa ativa contra o medo engendrado por esses riscos.

Dizemos que cada atividade tem seus riscos e, para se fazer o que é preciso, é necessário sempre arriscar-se em alguma medida. Isso porque, primeiramente, não se sabe tudo sobre esse fazer, por mais experiente que sejamos, e, em segundo lugar, o meio é sempre infiel, como nos alerta Schwartz (2010c): ele traz surpresas que nos convocam à ação precisa.

Dizemos que lidar com os acontecimentos da vida, tanto no trabalho quanto fora dele, demanda do vivente uma série de competências que só podem ser desenvolvidas na atividade (Schwartz, 1998; 2010). Elas nunca estão prontas. Elas dizem respeito ao desenvolvimento de certa astúcia que, no mundo grego antigo, dizia respeito à qualidade principal da deusa Métis. A *métis* está ligada à sobrevivência no meio que é pleno de diferenças, de perigos, de imprevistos. Ela é qualidade de todo vivente em sua busca e luta pela sobrevivência, como discutimos no Capítulo 5 desta tese.

6.4. A relação entre a regra partilhada e o fortalecimento do coletivo de trabalho

Cru (1957-1988) diz que a regra partilhada liberta. O que ele quer dizer com isso? Diz respeito à incorporação de modos de fazer coletivos que não se contrapõem aos fazeres singulares, considerando a especificidade das situações. Diz respeito também à maior margem de manobra frente ao que se tem a fazer, à obra e ao outro, porque, por um lado, amplia o universo de possibilidades para agir e, por outro lado, se forem negadas, enrijece o fazer, porque, nesse caso, remete a uma espécie de autocentrismo que despotealiza o trabalhador, porque o desconecta da possibilidade de enxergar outras alternativas no campo que podem ser enriquecedoras para sua atividade e, conseqüentemente, para o desenvolvimento de suas competências no que diz respeito a seu fazer.

Nesse sentido, quando se toma posse do fazer – e aí as regras de ofício fariam parte disso também –, o fazer se liga necessariamente às variabilidades e nuances do que acontece fora de nós, a um espaço, portanto, coletivo. As regras de ofício estabelecem,

então, certa relação com o tempo que é compartilhado. E elas são defendidas coletivamente. São uma construção coletiva e singular ao mesmo tempo. Para funcionar, não podem se cristalizar, precisam estar vivas para serem absorvidas, o que significa poderem ser retrabalhadas pelo trabalhador. É preciso que se tornem ‘deles’, mas, ao mesmo tempo, sem que os trabalhadores se colem rigidamente a elas. E é nesse processo que o trabalhador vai construindo seu modo de fazer. É algo que se compartilha, mas que, paralelamente, promove a construção da autonomia; que desenvolve um ritmo próprio, ritmo este que não é individual, no sentido de ser autocentrado, mas é singularmente construído na situação partilhada, no partilhamento de um tempo coletivo. Nas palavras de Cru (1988, p. 10), “toda uma flexibilidade se torna possível pela interiorização da regra”.

Assim, as regras de ofício são ferramentas de construção da autonomia, ou da flexibilidade, como diz Cru (1988), e, ao mesmo tempo, fortalecem o coletivo de trabalho. O trabalhador vai tomando posse de seu fazer, vai adquirindo *expertise*, mas isso só é possível ao se voltar para o outro e para a atividade, e não para si mesmo. Poderíamos dizer que as regras de ofício produzem um tecido sociotécnico que possibilita a construção da estilização⁸⁷ do fazer, uma segurança nesse fazer que implica poder fazer de outro modo conforme a situação exija, poder serpentear nesse fazer, poder ir e voltar conforme a necessidade, quase que como um ‘peixe dentro d’água’.

Mas a construção dessa relação de flexibilidade, de ritmos próprios, não se processa sem conflitos; ao contrário, há sempre luta, fadiga, sofrimentos, embates de forças, variações. E o próprio fortalecimento da flexibilidade faz com que os momentos mais difíceis de conflito sejam apreendidos de forma mais produtiva, ou seja, passando-se por eles de modo a produzir novas singularizações no fazer e na relação com os outros. Assim, “as regras de ofício garantem essa flexibilidade no tempo, sua adaptabilidade potencial, favorável aos homens e ao trabalho produtivo em si, através de todo o jogo da antecipação criativa” (CRU, 1988, p. 10). Dessa maneira, as regras de ofício também constroem a confiança profissional entre colegas que trabalham juntos favorecendo a plasmação e o fortalecimento dos coletivos de trabalho.

Como vimos, as regras postulam ou dão pistas importantes para a construção da autonomia no trabalho, mas uma autonomia que é construída dentro de um coletivo, que

⁸⁷ O termo estilização também foi desenvolvido por Yves Clot (2010).

possibilitará a autorregulação da carga de trabalho e a proteção contra os riscos inerentes a ele. Nesse sentido, estão ligadas também a um ‘modo de vida’ que pontua a eficácia e a gerência do tempo, gerindo seu desgaste e, assim, também sua saúde. As regras de ofício estão ligadas ao ‘*savoir-faire*’, o saber-fazer, os saberes que são desenvolvidos ao longo do tempo, a construção de um patrimônio que o trabalhador leva para cada trabalho, mas que, ao mesmo tempo, se transforma e se desenvolve a cada obra a fazer.

Para Cru (1987, p. 2, grifos do autor), a ‘regra’ difere do ‘regulamento’: as regras de ofício “*supõem e sustentam a ideia de homem em movimento*”. Elas “não impõem nenhum limite intransponível ao contrário do regulamento. As regras colocam distâncias, limites que são às vezes ultrapassados”. Poderíamos dizer que as regras de ofício teriam por princípio a normatividade e não a normalização, porque não são normas fechadas em si mesmo. “Elas balizam a vida no trabalho, elas ajudam a se orientar”. Além do mais, diferem de regulamento também porque não preveem sanções. “Aquele que não respeita a regra em um momento ou noutro pode estar sujeito a críticas, jamais à sanção” (CRU, 1988, p. 9) em determinado coletivo de trabalho. Podemos aqui nos remeter a noção de *paraskeuê*, que vimos no Capítulo 2 desta tese, que eram construções, ferramentas construídas pela ascese, pelo homem grego na Antiguidade que objetivavam a estarem ‘à mão’ quando se precisasse. Além de nos reportar também a noção de ‘incorporação’, trabalhada por Sennett (2009; 2012) e trazida no Capítulo 4 desta tese.

Do mesmo modo que a *paraskeuê*, há um longo caminho na incorporação das regras de ofício. Elas não são incorporadas sem trabalho e exercício:

Do conhecimento da regra à sua utilização, há todo um trabalho, uma elaboração pessoal que pode passar por diversas fases sucessivas de respeito formal, de dúvidas, de reconhecimento, de novas tentativas de rejeição, de interiorização mais ou menos frágeis, com o risco de se ver bloqueado, a cada estágio (CRU, 1987, p. 2-3).

Portanto, incorporar a regra é fazer um retrabalho e torná-la sua, tomar posse dela, necessitando, assim, de experimentação e exercício. Torná-la, então, parte de si mesmo, do ‘corpo si’, como sinalizaria Yves Schwartz (2010d). Cru (1987, p. 3) diz que, para isso, é necessário “modificar-se a si mesmo para dar lugar a esta regra” que, portanto, será também modificada por esse processo para incorporar-se ao ritmo próprio dentro da

história do ofício daquele trabalhador. Para Cru (1987, p. 3), “somente quando a existência pessoal entra em jogo, o operário é alguém do ofício”.

A regra de ofício, então, é a construção de um modo de realizar o que se tem a fazer, levando em conta uma série de variáveis que atravessam a atividade, no qual não há separação de uma complexa relação coletiva que se dá em atividade. Nessa construção, as relações dos trabalhadores com o tempo, como vimos, têm importância central. Cru diz que, com a assimilação das ‘regras de ofício’ ou, dizendo de outro modo, a partir da ‘produção de novas normas no fazer’ – que não deixa de ser a produção de um novo corpo que trabalha, que se mistura ao seu fazer –, esses trabalhadores alcançam uma flexibilidade no fazer que se traduz na facilitação das relações que se estabelecem com o trabalho, com os companheiros, com o próprio tempo.

Mas a construção de um coletivo de trabalho não prescinde de um ingrediente fundamental, que é a ‘confiança’⁸⁸, a qual se encontra na dimensão das relações sociais informais⁸⁹ no trabalho. Para que ela se consolide, o respeito a regras partilhadas e pactuadas em determinado coletivo também é fundamental. Assim, as regras de ofício ajudam na construção do coletivo e este não se constitui sem a confiança mútua. Do mesmo modo, as relações de confiança entre os trabalhadores podem ser um dos alicerces para a construção de regras de ofício. Portanto, parece que essas entidades conceituais (regras de ofício, coletivo de trabalho, saberes de prudência) só podem se separar didaticamente. No cotidiano dos trabalhadores, elas vão se plasmando junto, em sinergia, a partir das relações entre os trabalhadores.

A confiança é importante não só para a prevenção de acidentes, mas também para se estabelecerem laços de cooperação no trabalho. Assim, a parceria, a boa vontade, a cooperação no trabalho não são independentes das condições da organização do trabalho; ao contrário, estas últimas podem facilitar seu desenvolvimento ou fragilizá-la. Elas se dão a partir de estabelecimento de vínculos sociais em que, por exemplo, existam regras claras pactuadas no trabalho. E esses vínculos sociais formam um dos pilares que ajudam a construir essa confiança e, conseqüentemente, a cooperação no trabalho.

⁸⁸ A importância da confiança também é abordada nos estudos de Richard Sennett (2012) em suas pesquisas sobre a construção das relações cooperativas no trabalho. (Ver nossa discussão no Capítulo 4 desta tese.)

⁸⁹ Ver a discussão sobre as relações informais no trabalho no Capítulo 4 desta tese.

A organização de trabalho com suas regulamentações vindas de cima para baixo, distantes do trabalho real dos trabalhadores, pode precarizar a construção dos coletivos de trabalho e, com eles, as regras de ofício que variam de ofício para ofício. Regras estas que ajudam também a desenvolver novos saberes e, conseqüentemente, desenvolver os ofícios. Na “medida em que perdem o controle do próprio trabalho, os trabalhadores perdem também as possibilidades de evitar riscos” (MUNIZ; ATHAYDE; NEVES, 2004, p. 249). Esse controle sobre o próprio trabalho é fundamental porque diz respeito à possibilidade de surgirem sempre novas regras referendadas pelo coletivo a partir da atividade.

6.5. O conceito de coletivo de trabalho

Cru (1987, p. 5) sinaliza que

defendendo as regras, o coletivo defende um certo tipo de relações no tempo, no trabalho entre os homens... Ele defende assim a capacidade de autorregulação e de iniciativa. A capacidade de iniciativa individual ou coletiva não é decretada, ela se constrói. Com a capacidade de autorregulação, o coletivo transcende a hierarquia. [...]

Assegurando a coesão do coletivo, a língua [de ofício] abre a possibilidade de deixar a responsabilidade do trabalho para o próprio grupo. A escolha dos modos de operação resulta, então, de um processo complexo onde intervém o saber adquirido e reconhecido por uns e por outros. O valor do chefe reside em sua aptidão para deixar emergir as soluções e propostas do coletivo.

Cru (1987) chama a atenção também para a contraposição que se costuma fazer entre ‘coletivo’ e ‘indivíduo’. Ele se opõe a ela. Diz que o oposto de ‘coletivo’ não é o ‘indivíduo’. O que se opõe ao coletivo é o grupo sem regras pactuadas, mas com extrema regulamentação e rígida hierarquia. O coletivo implica, portanto, ter construídas regras comuns, pactuadas, que se voltam para a atividade a realizar e a partir dela. Nesse sentido, a importância de regras acordadas em função da atividade a realizar facilita e desenvolve a própria atividade, e a inexistência de normas ou a fragmentação delas no trabalho, ao contrário, produz sérios problemas, pois fragiliza o desenvolvimento da atividade em razão do desgaste de se perder tempo com contratempos e desavenças possivelmente sobre questões que já poderiam estar mais ou menos resolvidas por meio de ajustes ou normas pactuadas para determinado coletivo,

produzindo maior eficácia na própria atividade. Podemos ver, nesse sentido, a importância dessas normas na fala da servidora Medeia.

Narrativa de Medeia: sobre a importância de normas compartilhadas para o bom desenvolvimento de uma atividade

Logo no começo da conversa, falei um pouco do que se trata a pesquisa e em que estágio ela se encontrava. Imediatamente, ela começou a falar sobre uma atividade que disse gostar muito, ou, nas suas palavras, “que está em seu sangue”, que é o trabalho em protocolos. Uma atividade, então, muito significativa para ela. Falou a seguir das mudanças que aconteceram na universidade nos últimos anos no que diz respeito aos processos de trabalho nessa área e de como isto afetou toda a universidade, pois interferiu na engrenagem dos trâmites processuais administrativos. Disse que a falta de uma normalização para os diferentes protocolos, por exemplo, naquele momento interferia na atividade de quem está na área administrativa como um todo porque o protocolo é a porta de entrada dos processos, é lá que eles são formados e, quando nessa formação há problemas, isso interfere em todo o andamento, na tramitação deles. Para ela, a falta de normas claras para todos que trabalham nessa área é algo muito ruim, prejudicando todo o fluxo dos processos porque interfere no trabalho de vários setores que dependem de informações mais organizadas nos processos formados nos protocolos que vão caminhar pelos vários setores da universidade.

Por sua experiência de muitos anos à frente de protocolos na universidade, Medeia falou que consegue ter uma visão ampla em uma linha do tempo e expôs, nesta conversa, a sua maneira de ver muitos processos de trabalho nessa área, que diz terem se deteriorado em função das inúmeras mudanças estruturais ocorridas ao longo do tempo na universidade. Fez sugestões para a melhora e críticas quanto às condições de trabalho naquele momento ao se referir também a obras (físicas) que não se concluem.

Medeia: Gosto do que eu faço. A área administrativa é algo que me dá, assim, muito prazer. E mais especificamente eu tenho uma vertente, isso tá no meu sangue, eu adoro trabalhar em protocolos. Então, dos meus 31 anos e meio já de universidade, eu... Destes 31 anos e meio, uns 25 eu estive chefe. Desse período, a grande parte eu estive à frente de protocolos da vida. É algo que eu gosto muito de fazer. E acho, inclusive, que todo servidor ao entrar na universidade deveria passar um período pelo protocolo geral da universidade.

Porque ali você conhece todo mundo, ali você sabe tudo, ali você filtra tudo. Eu fui de uma época da universidade em que só havia um protocolo geral

Joseane: E funcionava onde?

Medeia: E funcionava lá na frente, próximo ao antigo banco. Então, ali você tinha o fluxo da demanda de entrada e saída, você sabia exatamente... Você tinha unificado uma determinada conduta de abrir os processos, receber os documentos. Então havia uma unificação. Hoje, infelizmente, com essa fragmentação dos polos, dos centros, cada um autua o processo de maneira diferente, cada um recebe a documentação de maneira diferente, cada um dá assunto de maneira diferente. Então, isso pra a gente que, inclusive, trabalha na parte administrativa é muito complicado; porque nem sempre o que está na capa retrata fielmente a documentação interna do processo. Os processos vêm com um milhão de falhas, sem ter a assinatura, rubrica; porque todas as folhas elas tem que ter uma sequência numérica crescente, tem que ter a rubrica do servidor e tem que ter a numeração do processo com o prefixo da universidade. Então, isso é algo, assim, de ranço na universidade, que as pessoas têm um desleixo enorme em relação à conduta de abertura de processos. Elas não numeram; elas acham que qualquer buraquinho vazio pode-se fazer um despacho, quando na verdade despacho tem que sempre ser o último; fechar as folhas em diagonal em branco, mas isso é vício de quem trabalhou muitos anos em protocolo como eu. Essa garotada nova que entrou esquece. Elas mal sabem que o processo tem que ter o nome do interessado, o assunto especificamente, e não o nome do departamento, não o nome do protocolo. Isso cria muitas vezes..., pra a gente que recebe a documentação..., a gente faz voltar aos protocolos respectivos para que seja corretamente colocado como se deve.

Joseane: E isso atrasa todo o trâmite.

Medeia: Tudo, tudo, atrasa tudo. Aí as coisas, elas já foram lançadas no sistema de uma forma, a gente, às vezes, vai buscar o processo não está lá. Porque geralmente lançam o número do memorando e não o nome do servidor. Então, tudo isso é uma questão de cultura. Mas trabalhar em protocolo, de fato, não é qualquer pessoa que goste. Tem que ter um perfil, tem que gostar, tem que ter uma informação geral, tem que conhecer. Então, por isso que eu digo, quem entra na universidade deveria como técnico-administrativo, obrigatoriamente, ele deveria passar um período no protocolo geral. Ali ele deteria todo o conhecimento que, por exemplo, quem trabalha no protocolo geral sabe até quem é o diretor dos polos fora da sede, dos polos os mais distantes. Essa informação não existe mais. Então você fica procurando, e as siglas elas vão se multiplicando em cima das que já existem, acrescentando via de regra um P a mais, um C menos, tira um, acrescenta... Então, isso cria uma dúvida e uma incerteza muito grande. Com o agravante de não se ter um manual de comunicação administrativa que toda a universidade utilize. Então, cada protocolo hoje, setorial, tem a sua experiência administrativa, cada um faz de um jeito, autua de uma maneira, numera de um jeito, dá nome de um jeito.

Joseane: E é autorizado a se fazer assim, desse jeito?

Medeia: É, e aí como o... Pelo menos pela infraestrutura hoje, eu posso te dizer que o órgão **XXX** é que tem a orientação de normatizar todos os protocolos setoriais.

Joseane: São... Como é que funciona hoje então?

Medeia: Era por centro, que antigamente eram quatro centros que abarcavam os diferentes cursos de graduação da universidade.

Joseane: Que acabou...

Medeia: É. E agora passou a ser setorializado, está fragmentado. E aí aglomera todos os próximos, ao redor, né? E aí os alunos têm que procurar o seu protocolo respectivo pra dar entrada nos seus processos, nas suas solicitações. Mas isso vem, assim, em uma queda VER-TI-GI-NO-SA! [ênfase] Entendeu? Falta cultura, falta quem está à frente dos protocolos orientar, falta orientação do... Da pessoa central pra poder ramificar para os protocolos, né? E com isso a nossa demanda de arquivamento também é um problema muito sério; porque o arquivo está em obra *ad aeternum*. Então, pra gente desarquivar os processos, é uma celeuma, é uma dificuldade muito grande, há uma demora infinita. Mas eu gostaria muito que o próximo reitor⁹⁰ pudesse trazer de volta o que foi a universidade um dia. Ter uma única entrada, uma única saída. Porque você tem como ter quantitativo anual, a demanda de entrada, demanda de saída e uma unificação de um pensamento só. Entendeu?

Joseane: Isso organiza melhor a universidade, né?

Medeia: Com certeza! Dá uma organização uniformizada a tudo, entendeu?

Joseane: Porque eu fico pensando... você recebe um processo, e se tem uma normalização fica mais fácil para todo mundo. A norma é importante em muitas coisas.

Medeia: Com certeza! Ela é fundamental!

Joseane: Facilita você...

Medeia: Ela é fundamental!

Joseane: Não é? Porque você ficar procurando coisas básicas... perdendo um tempo desnecessário...

Medeia: Hoje em dia, por exemplo... Eu vou te dar um exemplo básico e isso cria muita confusão: qual é a diferença entre anexar e apensar? Cada protocolo faz de uma maneira diferente, entendeu? Cada um registra de uma maneira diferente. Os protoco... Os processos hoje em dia na universidade, via de regra, eles caminham anexados e apensados sem o registro no protocolo geral. Então, eles caminham... as pessoas pegam, pegam um, grampeiam na contracapa e ele vai caminhando. Quando, na verdade, a norma exige que você faça um despacho, coloque o mais antigo na frente, né? E comunique, via memorando ao protocolo geral, pra que ele lance no sistema virtual; que quando alguém procure tá lá: o de número 32 tá anexado ao apensando de 33, por exemplo. Então, essa informação básica não existe mais na universidade, não existe.

A seguir, falou de forma incisiva sobre a fragmentação dos serviços e como isso produz uma “incultura” na universidade, ou seja, o não conhecimento dos trâmites dos

⁹⁰ Na época desta entrevista, a universidade estava mudando a alta administração em função da posse do novo reitor eleito.

processos de trabalho como um todo e que produziu-se também um certo descaso por essa nova organização do trabalho com esses protocolos de saber construídos.

Joseane: Isso... Isso foi em que época que acabou? Foi quando acabaram os centros?

Medeia: Foi! Porque eu fui a... Eu estive chefe do antigo XXX (setor de organização geral de protocolos), foi no último período em que era unificado; depois foi fragmentado. Isso lá se vão uns 10, 12, 15 anos, por aí. E com isso houve uma caída DRÁS-TI-CA [ênfase], sabe? Nós passamos a ser incultos. Não que o meu trabalho fosse excelente, não é isso. Mas, assim, a nível de uniformização, existia só uma norma, uma regra, né? Depois, com a fragmentação, tudo decaiu muito, entendeu?

Joseane: Decaiu em que sentido?

Medeia: No sentido do entendimento da documentação; no sentido de que você, ao receber uma cópia, você tem que constar, carimbar, conferir com a original, rubricar e datar; não é qualquer servidor que pode dar fé pública, né? Então eu acho que precisa... Acho não! Precisa-se se passar por uma renovação a nível de protocolos setoriais, né? Fazer uma reciclagem, uma atualização, né? Buscar o que de fato existe em Brasília e aplicar aqui na universidade, né? Porque nós somos ligados diretamente à Brasília. Então, se lá imagina-se ser um modelo, esse modelo tem que ser aplicado na universidade. Mas isso não existe mais.

Joseane: Você acha então que... quer dizer... isso que você está falando... de como era essa cultura de funcionamento de protocolo, que esse modo de funcionamento dava também ao servidor essa noção? Acho até que isso que você falou: uma noção do todo da universidade.

Medeia: Com certeza! Você conhece do reitor a... você conhece a cidade X, você conhece a cidade Y, você conhece a cidade W..., os diversos polos da universidade.

Joseane: E até pra...

Medeia: Você conhece a cidade T, você conhece tudo.

Joseane: E até pra você atender ao usuário...

Medeia: Com certeza!

Joseane: Você vai atender muito melhor, né?

Medeia: Até...

Joseane: Conhecendo...

Medeia: Até mesmo, por exemplo...

Joseane: Orientá-lo...

Medeia: Na hora que você recebe o processo, existem pessoas que fazem essa autuação no virtual. Então, cada servidor cadastra de uma maneira diferente. E isso nos traz um problema muito grande. Porque às vezes a gente precisa do número do memorando que foi solicitado à abertura do processo.

Joseane: E não encontra?

Medeia: É, dependendo de quem digite, pensa: “Ah, isso aqui não é importante!”

Joseane: Não é importante...

Medeia: Entendeu? Então, há que se ter uma preocupação maior em relação aos protocolos, o recebimento da documentação na universidade. Eu tô cansada de ver documentos, cópias, que nem sequer tem ‘confere com o original’, uma rubrica, nada! E não tem valor probatório um documento em cópia, entendeu? Então, são essas coisinhas que fazem a diferença como um todo, entendeu?

Joseane: Interessantíssimo isso que você tá falando.

A partir da pergunta sobre sua participação em alguma mudança ou transformação em algum processo de trabalho, Medeia falou sobre sua participação na criação de um Manual de Comunicação Administrativa em um setor em que trabalhou. Tema também que diz respeito à produção de saberes e a relação entre os saberes da experiência e as normas instituídas.

Joseane: Você se lembra de alguma mudança, assim, que você tenha participado em algum processo de trabalho nesses anos que você está na universidade?

Medeia: Olha, eu trabalhei... Houve um momento em que foi feito um novo Manual de Comunicação Administrativa, né? [...] Aí é a tal coisa, reúnem pessoas, é uma divergência danada porque cada um quer puxar a brasa pra sua sardinha; saber como fazer; “tem que ser desse jeito... etc.”. Quando, na verdade, a gente tem que fazer o correto, né? Então, foi esse o momento, assim, em que mais me marcou. Porque...

Joseane: E você participou dessa...

Medeia: Participei... Toda. Existe até um manual feito, meu nome aparece lá. Depois foram feitos outros. Mas houve uma divergência muito grande, que eu nem sei se chegou a sair, entendeu?

Joseane: E esse manual, como é que ele foi feito? Foi feito a partir da experiência de vocês no setor?

Medeia: Sim, mas é assim...

Joseane: O jeito de...

Medeia: Pegava...

Joseane: O jeito de trabalhar.

Medeia: Pegava um arquivista, um técnico, e a gente tinha respaldo, por exemplo, de normas que eram de Brasília, pra que a gente pudesse aplicar aqui na universidade, né? Então se chamava um servidor de cada lugar, e a gente fazia.

Joseane: Mas você lembra se era só... O que entrava ali eram só as normas de Brasília ou tinha também...?

Medeia: Não, não! Era a nossa realidade que era de Brasília...

Joseane: Mas adaptada a realidade.

Medeia: Adaptava à nossa realidade, entendeu? A nossa universidade.

Joseane: Então tinha que ter uma...

Medeia: Tinha. De vários setores.

Joseane: Vários setores, pessoas com experiência.

Medeia: Exatamente! Exatamente! Então, foi assim um momento que eu achei legal; e que depois nunca mais aconteceu. Que eu soubesse não, há mais ou menos, tipo aquele tempo que eu falei pra você... 10, 12, 15 anos atrás...

O conceito de indivíduo para Cru não entra em choque com o conceito de coletivo nesse aspecto, porque diz respeito ao indivíduo que está em “processo contínuo de interiorização das regras” (CRU, 1987, p. 5) de determinada atividade ou, podemos dizer, em um processo de incorporação do ofício, em que as regras são construídas coletivamente, ou seja, em abertura constante e ativa para fora de si mesmo em que se está legitimado a ser como tiver que ser. Isto é, o coletivo não significa pessoas que agem e pensam igual; ao contrário, o coletivo não prescinde da singularização permanente de seus membros. Esse

processo contínuo de interiorização das regras autoriza cada um a ser bem diferente do coletivo, com sua língua, suas maneiras de ser, suas qualidades, seus humores. Cada um é capaz de se assumir, assumindo a responsabilidade de seu trabalho. [...] Estamos longe das identificações massivas em um condutor ou de uma massa resignada (CRU, 1987, p. 5).

Como já assinalamos no Capítulo 2, ao nos aproximarmos também das análises de Damien Cru, realizadas a partir de suas pesquisas sobre a atividade dos talhadores de pedra parisienses, sobretudo o processo de construção e incorporação de regras de ofício

por eles, não pudemos deixar de articular todo esse processo de formação e incorporação à necessidade de exercício, experimentação, que demandam tempo e esforço. Esse aspecto nos faz ver ressonância, guardando as devidas proporções, ao movimento que os gregos antigos se lançavam de desenvolvimento de uma *askesis* que implicava um trabalho para se equipar para lidar com os desafios da vida, para serem mais fortes do que o que pudesse vir a lhes acontecer. Nesse sentido, as análises de Michel Foucault sobre as práticas de subjetivação pela ascese no mundo grego antigo nos inspiraram a aproximar esses dois mundos no que se refere a um certo trabalho necessário a se fazer sobre si. Obviamente, os autores estão em campos de pesquisa muito diferentes, mas vemos que, no limite, ambos estão tratando da ‘atividade humana’ imbricada na constituição de si. Ambos chamam a atenção para a relevância e o poder das práticas e da atividade concreta de intervenção no mundo. Nesse sentido, falam desse movimento de voltar-se para fora de si mesmo para produzirem um desenvolvimento de si a partir do exercício de si por si no fazer, na atividade que implica exercício, experimentação e prática em que se faz um ‘uso’ de si mesmo nessas experimentações. Entendemos que, por esses aspectos, a incorporação e construção das regras de ofício estão relacionadas também à constituição de si, porque implicam uma arte de viver, pois criam-se modos de vida singulares no trabalho.

Assim, quando transportamos esses estudos para pensar a atividade dos servidores técnico-administrativos de nossa universidade, podemos nos instrumentalizar para problematizar uma ideia corrente de que as atividades desses servidores seriam atividades burocráticas, repetitivas, em que não há nenhuma necessidade de criação; que esses trabalhadores são meros executores de tarefas submetidas às normas pré-fixadas que regem fixamente o dia a dia administrativo da vida na universidade, principalmente os servidores envolvidos diretamente nessas atividades administrativas. Trabalhos definidos como ‘atividade meio’ na universidade. Vimos, em algumas das conversas realizadas, como muitas vezes seu trabalho é considerado uma atividade ‘sem qualificação’, principalmente os servidores de nível médio envolvidos em atividades administrativas, atividades consideradas menores, no sentido de serem vistos e tratados administrativamente como meros executores, como podendo, nesse sentido, ser substituídos por qualquer outro servidor sem prejuízo da atividade. Há uma visão desse tipo ainda tanto dos usuários dos serviços quanto de alguns dirigentes, por desconhecerem a atividade desses servidores, o que sem dúvida tem consequências

importantes para a própria atividade desses servidores e para a universidade. Assim, quando a atividade não é considerada em sua complexidade, os servidores acabam sendo sobrecarregados quando, por exemplo, há designação de servidores em número insuficiente para determinadas atividades, como podemos apreender na próxima narrativa de Medeia que nos mostra como nas atividades de seu setor atual são necessárias sempre singularizações para realizar o que precisa ser feito, singularizações que são invisíveis, mantendo-se, então, uma ideia ainda corrente de que ali o trabalho é puramente mecânico e simples e, com isso, conseqüentemente, realimenta a velha dicotomia: trabalhos qualificados e não qualificados.

Narrativa de Medeia: sobre a invisibilidade da atividade

A seguir, falou da importância do trabalho do técnico-administrativo para o desenvolvimento da universidade.

Medeia: Até porque, eu acho assim também, hoje nós temos pessoas à frente da universidade, são professores, docentes, doutores que muitas vezes não conhecem a realidade administrativa. Hoje a gente tem uma universidade que de fato hoje, ontem, no passado, há 20, 30 anos...; ou seja, a universidade ela só caminha se o técnico administrativo existir. [...] Mas sem um técnico o professor não sabe dar um passo. Ele necessita do técnico pra poder caminhar. E é aí que eu digo, caminha-se junto, porém na universidade, hoje em dia, continua somente aparecendo o docente. [...] Isso é uma das coisas que me incomoda muito. Então nós caminhamos juntos! Mas só quem aparece continua sendo o docente, entendeu? Pouca coisa lhe é dado direito de. E eu acho que... Eu penso que essa... Essa realidade tem que ser mudada, né? Eu sempre fiz a pontuação: “Por favor, chamem os técnicos, procurem as bases. Nós precisamos ser ouvidos. Nós precisamos também dizer: estamos aqui, né!” Então eu acho que temos que ser ouvidos, tem que ser visto, tem que ser chamado, né! E chamar mesmo! Porque é das bases que se sabe o problema; é das bases que se sabe as dificuldades; é das bases que se sabe as carências, as ne-ces-si-da-des [ênfase], né? Então...

Joseane: Por que o técnico conhece esses meandros administrativos da universidade. É caminhar por aí, né?

Medeia: Com certeza! Exatamente! Exatamente! Como hoje, por exemplo, eu...

Na sequência, falou de sua mudança de setor e de seu espanto ao começar a conhecer a atividade dos servidores de outro setor administrativo da universidade pelo enorme trabalho que dá “informar um processo”, devido a muitas dificuldades desde a desorganização da informação disponível quanto a quantidade de trabalho para um número reduzido de servidores. Fez uma reflexão importante sobre como a atividade

administrativa é essencial para manter a universidade funcionando, as pessoas recebendo o que lhes é devido, mas que tudo isso, todo esse trabalho, ninguém vê. Quem está na gerência maior não vê. Eles não têm noção da dimensão desse trabalho.

Medeia: [...] Hoje, pra gente informar um único processo, de uma única solicitação, temos que abrir quatro sistemas.

Joseane: Nossa!

Medeia: É uma demanda de tempo enorme, infinita. Porque tem registrado em um sistema, não tem no outro, e aí a gente tem que abrir o terceiro, abrir o quarto; e ainda se valer de fichas do tempo de ‘Dom João Charuto’ que era... Antigamente era feita de modo manual. Então hoje, pra uma universi... Um setor como esse, que comporta a universidade inteira... Porque tudo que hoje se solicita, antes passa por aqui pra que seja qualificado. A demanda de tempo é enorme. Eu...

Joseane: Imagino...

Medeia: Com quase 32 anos de serviço, eu nunca tinha trabalhado aqui. E a minha surpresa foi assim... Minha cara caiu no chão! Entendeu? Então, nós estamos... Quem trabalha hoje, neste setor, trabalha no tempo da carroça, é um trabalho artesanal, é um trabalho de formiguinha, né? A gente depende que o sistema também esteja no ar pra que a gente possa informar. E aí vai se avolumando cada vez mais, cada vez mais, porque pra fazer uma informação de um servidor a gente precisa de quatro sistemas. Porque eles não estão migrados um no outro. E aí determinados setores lançam uma informação em um que não lança no outro, que não lança no outro. Então, o nosso tempo-processo é algo ab-sur-do. [ênfase]

Joseane: Eu imagino! E são poucas pessoas, né? E é quase uma situação... um processo de ‘quebra-cabeça’.

Medeia: De servidores, efetivamente, para a qualificação de processo nós temos duas: eu e L.

Joseane: Nossa!

Medeia: Só. Mais uma prestadora que nos dá um suporte. A outra que está tentando atualizar o boletim de serviço, que está atrasado desde 2012. E aqui dentro ficam as duas colegas que fazem as certidões e declarações; e o C que faz o (inaudível) pra poder liberar pra receber abono de permanência ou não. Então numa... Numa realidade de quase 10 mil funcionários, dois servidores efetivamente pra qualificar todos os processos...

Joseane: É um despropósito isso!!!!

Medeia: É humanamente impossível! E a cobrança é algo im-pres-si-o-nan-te, [ênfase] entendeu?

Joseane: Eu imagino como deve ser!

Medeia: Agora com o advento da insalubridade também, que o governo federal sustou⁹¹, e que agora parece que vai retomar; e há todo um novo procedimento. E tá, o nosso setor vai ter que ratificar, através das informações nos vários sistemas, se o servidor realmente recebia insalubridade ou não.

Joseane: Caramba!

Medeia: Aí ontem a gente até conversou. Nós vamos ter que conversar com a diretora pra saber qual é a prioridade. A gente dá continuidade a todas as caixas e pilhas de processos que a gente tem pra qualificar?

Joseane: Dos outros...

Medeia: Dos outros setores, né? Que são assuntos diversos e variados. Ou então a insalubridade; que tem prazo, que senão a universidade vai passar por zilhões de mandados de segurança. Mas ninguém olha. É incrível, né? Ninguém olha!

Joseane: E uma coisa tão importante, tão trabalhosa!

Medeia: Exatamente!

Joseane: Um número muito reduzido de funcionários.

Medeia: A nossa chefe tá afastada, porque ela tá tirando a licença prêmio; e parece que no retorno ela se aposenta, né? E é um trabalho realmente braçal, entendeu?

Joseane: E uma atenção absurda que se tem que ter.

Medeia: E aí a gente é ligado diretamente a Brasília; isso quando não tá fora o sistema, quando não fecha pra pagamento e aí a gente fica sem acesso!!! Então é um trabalho braçal! Aqui é um trabalho braçal! Então eu acho assim, alguém tem que ter um olhar direcionado para essa parte administrativa; que é o que dá substância e respaldo a todo processo: se tirou as férias, se não tirou; se tirou o abono, se não tirou; se aposentou, quando aposentou; se recebe insalubridade, se não recebe. E tudo que tem que ser registrado, entendeu? Quando o servidor faz uma solicitação. Então, é humanamente impossível dois servidores, de fato, qualificar a universidade inteira, com esse problema dos sistemas. É muito complicado! Mas nenhum reitor sabe disso!

Joseane: É... Porque fica invisível, né? E como se...

Medeia: Entendeu?

Joseane: Como se fosse um trabalho... A impressão que eu tenho, é que, às vezes, eles acham: “Ah, é um trabalho simples, fácil...” Que eu acho que quando você fala do trabalho braçal... É, é braçal neste sentido de ter que procurar em vários sistemas, mas é muito intelectual também, é tudo junto, demanda muita atenção... cuidado, para procurar em vários sistemas a informação etc., cruzar informação... para poder fazer um trabalho bem feito.

Medeia: Sim, até porque tem gente que fala que, por exemplo, quem trabalha aqui... tá a minha amiga que não deixa...

⁹¹ Na época em que a entrevista foi feita.

Outra servidora: Ah! Pelo amor de Deus!

Medeia: Taí minha amiga que não me deixa mentir. As pessoas acham que é só recortar, colar e copiar.

Joseane: É que é uma coisa...

A seguir, falou da importância da troca de ideias com as colegas do setor para realizar bem sua atividade de interpretação de dados, para “informar um processo”, para a “qualificação de um processo”. Está presente aqui a ideia do coletivo de trabalho.

Medeia: Só que não é, entendeu? A gente tem que fazer a interpretação dos vários... Das várias informações, ver qual que tá certa. Porque só erra quem trabalha, a gente se equivoca, né? Há registros que a gente vê que não bate de jeito nenhum. Então, tem horas que a gente para: “Ai, me dá uma ajuda aqui, o que que eu tô entendendo aqui? O que que você entendeu?” Então, há que se ter uma uniformização, informatização deste setor o mais depressa possível.

Ao pontuarmos que o trabalho administrativo muitas vezes é invisível e, conseqüentemente, não é valorizado, a servidora concordou e desenvolveu a questão de o porquê o trabalho parecer ser invisível. Falou também da produção de saberes nessa atividade, saberes que são produzidos de modo constante.

Joseane: Você acha que isso que a gente tá conversando aqui, que você tá falando, tem a ver com essa desvalorização do servidor? Porque a partir do momento que uma universidade como a nossa tem dois servidores pra qualificar 10 mil, acho que eles imaginam que é uma coisa mecânica... fácil, que alguma máquina poderia fazer.

Medeia: Sim, sim; não, mas...

Outra servidora: “Aperta o botão e sai.”

Joseane: É!

Medeia: Mas todo mundo acha. Como ela fala muito...

Joseane: É muito trabalho que fica invisível, né?

Medeia: É, mas ela mesmo fala: “As pessoas acham que a gente aperta um botão e sai.” Bota só... os dados do servidor e sai tudo pronto. Não! A gente tem que fazer um trabalho de interpretação, de busca, de...

Joseane: Pesquisa mesmo, né?

Medeia: Pesquisa, checar informação. Que às vezes um sistema registra uma coisa, o outro registra outro. E às vezes é uma diferença de dias, que a gente tem que: “Vamos sentar agora e conversar. Que que a gente entendeu? L... L, me ajuda.” Aí ela: “Medeia, me ajuda.” Porque... Entendeu? E há uma desvalorização, com certeza, desse trabalho.

Joseane: Com certeza.

Medeia: Com certeza! Porque as pessoas não sabem o tempo que a gente perde, né? A dúvida que a gente fica até em informar, porque muita gente também, lá na frente, diz assim: “Foi o setor X que informou errado.” Não! A gente buscou o que já estava registrado, entendeu? E muitas vezes a gente até duvida daquela informação e, pra não lesar o nosso colega... Porque hoje são eles, mas amanhã seremos nós que estaremos também pedindo alguma coisa, né? E a gente espera que quem tenha capacidade de verificar, consultar, registrar, interpretar, faça de uma forma muito lúcida pra que não prejudique. Então a gente trabalha, trabalha, trabalha e parece que a gente não consegue sair do mesmo lugar. Porque é um trabalho de formiguinha, entendeu? Isso de fato é invisível aos olhos do mundo.

Joseane: É invisível! É invisível!

Medeia: É invisível!

Joseane: Pra ter dois funcionários...

Medeia: Ninguém sabe!

Joseane: É claro que é invisível!

Medeia: Não, ninguém sabe, nem o **T** (atual reitor), nem o **U** (ex-reitor), nem o **V** (ex-reitor), entendeu? Nem o **W** (atual reitor eleito), ninguém sabe, entendeu? Então seria interessante, da mesma forma que eu digo assim: que todos deveriam passar pelo protocolo geral quando entrassem na universidade, que os reitores pudessem passar um único dia aqui neste setor.

Joseane: É, vendo como...

Medeia: Entendeu? Pra ver como é que é a coisa. Porque não flui, por mais que a gente queira que flua. Porque a gente quer se ver livre dos processos que estão aqui, né? Pra não prejudicar ninguém. É impossível a gente correr. A gente corre, mas a gente tropeça nas próprias pernas, entendeu?

Joseane: É, não tem como.

Medeia: Não tem!

Joseane: Não é uma coisa mecânica.

Medeia: Não! De jeito...

Joseane: De jeito nenhum.

Medeia: Por isso que ninguém quer vir para este setor, entendeu? Ninguém quer vir pra cá. Porque é literalmente sentar e ficar; olhar...; o sistema fecha, esse agora depois abre o outro; tem isso aqui, não isso aqui tá errado, não bate com esse período. Então é uma pesquisa in-ces-san-te. [ênfase] (risos)

Joseane: Que loucura, hein!

Medeia: Vou até pegar a minha garrafinha d'água! (risos)

Joseane: É, menina!

Medeia: Entendeu, Joseane? Não é mole, não! É compli... Eu, eu tô sendo muito sincera. Eu nunca tinha vivenciado isso. Hoje que eu vivencio, eu berro pra todo mundo com quem eu posso falar que: tem que ter alguém que olhe com carinho para esta atividade, entendeu? Porque senão a gente daqui a um tempo vai entrar em colapso, com certeza! Não tenha dúvida disso, entendeu?

Joseane: É! Mas achei importante esses...

Medeia: A gente espera...

Joseane: Saberes que vocês já... Que vocês consolidaram aqui, né? Como que... Como passar isso, né? Para uma pessoa nova, por exemplo, que está chegando na universidade?

Medeia: Porque tem gente que chega: “Mas poxa! Não é só chegar, botar meu nome...” Não! Não é tão simples assim quanto você imagina. Entendeu? Há todo um procedimento, há todo um processo em cima disso. Vai a nossa assinatura, vai o nosso carimbo, entendeu? Então é muito difícil.

Joseane: É muita responsabilidade.

Medeia: Muita! Muita! Eu nunca pensei que fosse tanta. Mas é muita, entendeu? Com 32 anos de universidade, eu tô vivendo uma nova re... É uma nova emoção, entendeu?

Joseane: É um novo aprendizado.

Medeia: Com certeza! Eu aprendo todo dia. E aí, às vezes, processos que eu informo vão... aí o colega fala: “Medeia, tá faltando alguma coisa.” Eu falei: “Ih, caramba! Eu esqueci que eu tenho que olhar ainda se a pessoa tem licença...” Entendeu? Que tem que registrar.

Retomou a seguir a questão da fragmentação de informações para informar um processo e da dificuldade para trabalhar com a falta de uma normalização nos protocolos que hoje organiza os processos de formas as mais diversas...

Medeia: Então... E não é tudo num sistema só, como eu te disse, têm vários. Então, como há uma fragmentação muito grande de informação que a gente tem que juntar, pra botar em um único processo... [suspira]. Eu não sei te dizer, com toda a honestidade, se a gente consegue, por exemplo, fazer dez processos por semana. Porque a demanda é muito grande.

Joseane: Ainda mais com isso que você falou também antes, que vêm... processos de formas... organizados de formas diferentes... também...

Medeia: Com certeza!

Joseane: Atrapalha mais ainda.

Medeia: Quantas vezes a gente abre e vê: “Ih! tá bota... Botaram errado.” A gente tem que pedir pra recapear o processo com o nome certo, assunto certo. Porque não há essa preocupação de quem recebe a documentação...

Joseane: De botar o assunto...

Medeia: De mandar pra gente ele bonitinho, entendeu?

Joseane: Já seria uma grande ajuda, né?

Medeia: Essa foi uma grande preocupação minha, dos períodos que eu estive nos vários protocolos de nomear, capear e dar assunto corretamente. Porque eu acho que evita o retorno. Evita perda de tempo, entendeu? Enfim, isso é cultura. Se você, hoje, passar e pegar em cada sala desse andar um processo de cada setor, você vai ver escabrosidades. A nível da... Do andamento do processo. Sem numeração, sem rubrica, despachos últimos enfiados lá na inicial do processo. Porque acharam um buraquinho, não querem ter o trabalho de botar uma folha, porque não tem mais espaço, aí espreme lá na frente: “Ah! Tem um buraco aqui, um espaço”, aí pega e coloca lá.

Joseane: Que loucura isso! Porque deveria ser uma coisa básica, né?

Medeia: Mas não é não, Joseane... Não!

Joseane: Pra eles não é, né?

Medeia: Pra muita gente não é.

Joseane: Não é!

Medeia: É a lei do menor esforço, entendeu? E que pra gente que mexe com isso é fundamental o processo estar em andamento atualizado, entendeu? Mas é uma questão de cultura.

Joseane: É...

Medeia: Não tem jeito!

Joseane: Loucura...

Medeia: (risos)

Na sequência, Medeia retomou de um outro modo a fala sobre o setor e as atividades que mais gosta de fazer. Aqui aparece a noção de relação de serviço. O seu prazer e empenho em prestar um bom serviço e o contato com as pessoas e suas diversidades. Aparece aqui, também, a necessidade da atualização constante de conhecimento em seu fazer, que é atender a diversas demandas do público. Falou também que, para isso, é necessário gostar do que faz para entrar nesse movimento de querer buscar a melhor informação porque esse conhecimento não é dado, demanda ir buscar... Traz uma visão

do trabalho em protocolo que é totalmente diverso do estereótipo de trabalho burocrático e monótono. Subverte, portanto, essa noção, dizendo que, para ela, o trabalho com o público e no protocolo revelou uma enorme multiplicidade de situações e que era sempre um desafio e um prazer para poder fazer um bom trabalho.

Joseane: E de todos os setores que você trabalhou, das coisas que você já fez, qual que você... Que te chama mais?

Medeia: Protocolo.

Joseane: Protocolo. Foi a primeira coisa que você falou, né?

Medeia: Protocolo, protocolo. Eu adoro minha barriga encostada no balcão. Eu adoro receber as pessoas. Eu adoro acarinhar as pessoas. Quantas vezes... Adoro! “Não, mas eu sou analfabeto, não sei assinar!” “Não seja por isso, senta aqui, toma um cafezinho comigo.” Entendeu? Eu tenho isso de receber bem, informar bem a pessoa. Eu gosto, é minha natureza. Enquanto 90% da universidade, dos servidores, detestam balcão de protocolo, eu adoro.

Joseane: É uma relação de serviço.

Medeia: Com certeza! Aí me dá prazer. Me dá prazer, me dá vontade. Eu abria o protocolo às 8 horas da manhã [...] e saía 11 horas da noite. Era na época que se pagava as diárias aos motoristas em quatro vias, entendeu? Eu... E todo mundo queria só adiantar para os docentes, aí eu ficava danada da vida: “Não! Os motoristas também precisam receber!” Então a gente ficava fazendo um trabalho até tarde, muitas vezes eu liberava o grupo todo e ficava. E naquela época era em máquina de da-ti-lo-gra-fi-a. [ênfase] (risos) Entendeu? Então eu não tenho como correr. O que me dá de fato prazer é trabalhar em protocolo.

Joseane: É trabalhar com o público.

Medeia: É, com o público. O protocolo em si e o público que chega. Porque é uma diversidade, é uma demanda diferente, é uma adversidade de... de... de... É uma...

Joseane: Demanda...

Medeia: De emoção, de demanda de tudo. Você tem que estar muito alerta. Você tem que estar muito atento. Não é aquela mesmice não!

Joseane: E é legal isso que você está falando porque as pessoas quando chegam, muitas vezes, estão totalmente perdidas, né?

Medeia: Exatamente.

Joseane: Se for mal orientado...

Medeia: É o que acontece!

Joseane: Fica...

Medeia: É o que acontece, entendeu?

Joseane: Não sabe os seus direitos. Não sabe...

Medeia: Exatamente. Não, não sabe. E aí você tem que estar muito atualizada. Você tem que correr muito atrás. Você tem que saber das informações, entendeu? Então você tem que ter... Tem que estar muito focada naquele público que você vai receber.

Joseane: Pra dar o caminho das pedras...

Medeia: Com certeza! Sempre! Então eu já dizia: “Já vai lá no quarto andar, procura Fulano. Vai no segundo procura Beltrano. Vai no sétimo e procura S”; entendeu? Então, você tem que ter um *know-how* de conhecimento muito grande. E eu só aprendi isso um dia indo para o protocolo, entendeu? E todos deveriam passar por lá. Um momento de sua vida deveriam passar...

Joseane: Interessante, né? Porque aí é um conhecimento que é da experiência.

Medeia: Com certeza!

Joseane: E também tem a ver com a sua mobilização de...

Medeia: Tem! Sem dúvida!

Joseane: De atender da melhor forma àquela pessoa.

Medeia: Sem dúvida. Tem que gostar! É isso que eu digo: quem trabalha em protocolo tem que ter o perfil da doação alheia. E aí não é qualquer um que tem esse perfil. Não é. Com certeza não! Entendeu? Mas...

A servidora trouxe uma questão a nosso ver importante para pensar como a organização do trabalho muitas vezes negligencia o papel das práticas cotidianas que constroem um patrimônio rico de saberes que podem se perder em função de não se reconhecer a sua existência e sua dinâmica, que é influenciada por inúmeras variáveis, entre elas, as práticas de gerenciamento sem regras claras para todos. Ou seja, trata-se de relações de trabalho que podem emperrar o desenvolvimento da própria atividade coletivamente em que o servidor não se sente parte relevante da universidade. Nesse caso, a instituição também perde muito com isso. Podemos dizer, então, que quando a organização do trabalho não cuida do trabalho, incluindo aí a valorização dos saberes dos servidores, há um empobrecimento da transmissão desses saberes e, assim, do próprio desenvolvimento do trabalho.

A invisibilidade desses saberes da experiência tem uma dupla característica: a primeira seria uma espécie de fragilidade desses saberes em razão de que muitas vezes nem os

servidores, nem a própria organização do trabalho, se dão conta da existência deles, porque são saberes que nascem no fazer, são fluidos e proteiformes. A segunda por serem saberes sistematizados totalmente, porque são saberes vivos e, como tal, se transformam na sua relação com o meio, que é rico em imprevisibilidades. Eles se constroem na medida dos desafios cotidianos. Mas é justamente daí que vem também a sua potência. É na imanentização do fazer que sua potência emerge, ao mesmo tempo que implicam a construção de uma certa autonomia nesse fazer. Autonomia que traz uma *expertise* que supera então o jugo de um fazer que não se domina. Ou seja, supera-se um modo de ser subjugado pelo que *mandam fazer* sem se saber *por quê*. Nesse sentido, esses saberes são subversivos. Eles subvertem as normas rígidas instituídas porque, ao se ter domínio de um fazer, criam novas normas, e isso potencializa não só a atividade, mas também o trabalhador. Foucault fala de saberes menores, que discutimos na Introdução e no Capítulo 3, em que fazemos uma reflexão metodológica desta tese.

No próximo capítulo, traremos os estudos de Yves Schwartz sobre a os ingredientes da competência industriosa humana, ingredientes que nascem no seio da própria atividade, não podendo ser pensados separados da sinergia entre atividade, vivente e meio.

CAPÍTULO 7 – OS INGREDIENTES DA COMPETÊNCIA NA ATIVIDADE INDUSTRIOSA HUMANA

As dimensões que compõem as competências no trabalho e que compõem, assim, a atividade não podem ser dissociadas umas das outras, diz Schwartz (2010e). Mas, para o autor, é necessário um esforço de análise para se tentar apreendê-las e compreendê-las melhor, acrescentando que esses ingredientes não se constituem de igual modo em todas as pessoas e que, ao se constituírem, não param de se desenvolver em condições propícias para tal.

Schwartz (1998, p. 101) afirma a atividade de trabalho como uma tentativa de articulação de uma “pluralidade de registros ou elementos”. Dentre esses, ele destaca três polaridades diferentes e diz que cada uma delas é também um campo de heterogeneidades e que elas estabelecem sempre relações dinâmicas entre si; relações não antecipáveis. São elas:

- O grau de apropriação de saberes conceitualizáveis,
- o grau de apreensão das dimensões propriamente históricas da situação e
- o debate de valores a que se vê convocado todo indivíduo num meio de trabalho particular.

O meio de trabalho, por ser constitucionalmente variável, convoca a criação de saídas para as questões impostas ao trabalhador, e é nessa relação com o meio e consigo que o trabalhador constrói competências no trabalho. As competências, portanto, não são constituídas antes dos enfrentamentos e estes não podem ser previstos em sua totalidade, apenas parcialmente. Nas palavras de Schwartz (1998, p. 107), há “uma dialética entre a ‘usinagem’ de competências pelos indivíduos e a sempre circunstanciada resposta à ‘provocação do meio’”. Assim não dá para separar competência das condições do meio, das situações. É “difícil dizer alguma coisa das competências sem trair o que elas são: antes de tudo um ‘agir’ aqui e agora” (SCHWARTZ, 2010e, p. 205).

E essa diversidade na maneira de se constituírem horizontes de trabalho só pode proceder das histórias, das escolhas, dos valores que levam [...] cada um, a configurar em parte, e às vezes de maneira ínfima – uma vez que as pressões e “normas antecedentes” são tão fortes quanto a tendência a reconfigurar o meio – o [...] “meio de trabalho” (SCHWARTZ, 1998, p. 106).

Assim, no que diz respeito às competências, elas abrangem “dimensões da experiência humana que não são suscetíveis de serem colocadas [...] em uma mesma série” (SCHWARTZ, 2010e, p. 207). São dimensões heterogêneas e que, portanto, não podem ser comparadas de um indivíduo para outro. Schwartz vai chamar essas dimensões que se articulam e se misturam, fazendo combinações não previsíveis, de ‘ingredientes’. O autor prefere a expressão “agir em competência” em vez de simplesmente ‘competência’ para marcar que essa não é uma noção que se defina de modo simples e homogêneo. E acrescenta que “um certo número de ingredientes é necessário a todo agir em competência, para cada pessoa, numa dada situação” (SCHWARTZ, 2010e, p. 207). Ingredientes que vão se articular de modo não previsível. “A competência é uma realidade vaga que recebe um conteúdo em tendência no campo das atividades sociais; sendo assim, buscar definir suas ‘condições nos limites’ equivaleria à busca absurda do que poderiam ser as ‘competências necessárias para viver’” (SCHWARTZ, 1998, p. 107).

Para Schwartz (1998), as competências não podem ser isoladas em um espaço determinado, ou seja, que seriam utilizadas em determinado “palco”, como diz o autor. Elas são um patrimônio de recursos que se refazem e se ampliam por meio da experiência nas suas mais diversas facetas, não se limitam a serem separadas por região ou por categorias. “A competência industriosa é uma combinatória problemática de ingredientes heterogêneos que não podem ser todos avaliados nos mesmos moldes, e muito menos ainda quando ela inclui uma dimensão de valor” (SCHWARTZ, 1998, p.108-109).

Com base então no que o autor chama de processo ergológico, nas suas características e normas próprias, ele pontua seis ‘ingredientes da competência’ que, de um modo geral, podem ser desenvolvidos a partir da experiência nas situações de trabalho. Para construir essa análise da competência, desdobrando-a em ingredientes, um dos questionamentos que Schwartz se faz é: “o que vem a ser a virtualidade para ‘fazer direito’?” (SCHWARTZ, 1998, p. 109). Mas, antes, é importante ressaltar que

os limites de uma situação de trabalho não são jamais descritíveis, eles são imprecisos. Aliás, [...] *são horizontes* que se encaixam uns nos outros. [...] Jamais se pode padronizar uma situação de trabalho, devido à indefinição dos horizontes que a cercam. [...]

[A] atividade [também, por sua vez,] tem algo de sempre indefinível na medida em que ela é sempre micro “re-criadora”. [...] Uma situação

de trabalho é sempre – para a atividade – o que podemos denominar “um encontro de encontros”, um *encontro de singularidades*, de variabilidades a gerir (SCHWARTZ, 2010e, p. 206, grifos do autor).

7.1. Os ingredientes da competência industriosa

“Toda atividade de trabalho é sempre, em algum grau, descritível, por um lado, como seguimento de um protocolo experimental e, por outro, como experiência ou encontro” (SCHWARTZ, 1998, p. 109). Para Schwartz, esse princípio estaria presente em todo processo ergológico.

7.1.1. Ingrediente 1: dimensão conceitual ou polo do Registro 1

Diz respeito a dominar, em parte, a “ordem do ‘protocolar’” ou “da ordem do ‘registro Um’” ou “das normas antecedentes” (SCHWARTZ, 2010e, p. 210). “Trata-se de tudo o que concerne ao aspecto, [...] ‘protocolo’ numa situação de trabalho” (p. 207). Ou seja, se refere ao “grau de apropriação” do protocolo, das normas antecedentes, à tentativa de antecipação que significa uma tentativa de neutralizar a “dimensão ‘conjuntural’ da situação de trabalho” (SCHWARTZ, 1998, p. 109). Situação que diz respeito à “mediação de seres singulares com objetos e ambientes técnicos particulares” (SCHWARTZ, 1998, p. 109).

Os saberes científicos, técnicos, de ordem econômica, gestonária, jurídica, lingüística, toda uma série de códigos, de saberes, de linguagens que enquadram uma situação. [...] Agir em competência em uma situação dada é, em certo grau e mais ou menos, dominar uma parte desses elementos de protocolos, que podem ser avaliados, fixados, determinados – *antes mesmo* que a ação ou a situação seja criada (SCHWARTZ, 2010e, p. 207-208, grifos do autor).

Na conversa com Medeira que vimos no capítulo anterior, item 6.5, ela enfatiza, a partir de sua longa experiência trabalhando em diversos protocolos na universidade durante muitos anos, como é importante um mínimo de padronização nos processos de trabalho em protocolos na universidade. Isso porque o protocolo é a porta de entrada de todos os processos que tramitam na universidade e que, se não forem respeitadas normas gerais de atuação de um processo – que significa um ordenamento padrão de organização dos processos administrativos –, se prejudica muito o trâmite desses processos. Assim, na sua visão, ao se atuar um processo seguindo normas protocolares se contribui para

agilizar seu trâmite porque facilita o seu entendimento por qualquer servidor em qualquer setor pelo qual o processo passar e que, quando não se faz isso, ao contrário, retarda e dificulta esses trâmites, podendo dar margem muito mais a erros e à necessidade de encaminhamento de volta aos setores de origem para correção.

7.1.2. Ingrediente 2: Registro 2 ou dimensão “experimental”

Este ingrediente está em um polo oposto ao ingrediente 1 (SCHWARTZ, 1998, p. 112). Diz respeito à parte da “experiência ou encontro”, e é chamado também pelo autor de “Registro 2 ou dimensão ‘experimental’” de toda atividade de trabalho. É a dimensão histórica que se coloca sempre presente nos protocolos preestabelecidos. Schwartz (1998, p. 113) diz que essa característica universal dos processos ergológicos exige “uma forma de competência ajustada ao tratamento dessa infiltração” do histórico. Mas o modo de lidar não pode ser padronizado porque também a interferência é contingencial, imprevista.

Fontes de variabilidade: estas fazem de toda situação de trabalho, numa escala ínfima ou visível, uma combinação parcialmente inédita entre normas antecedentes (manuais e instruções técnicas, regras gestonárias, organizacionais, prescrições e diretrizes, procedimentos, etc. [...]) e materiais, objetos técnicos, entidades coletivas, cada qual com sua história própria, e cujo encontro, constituindo uma situação nunca idêntica a outra qualquer, produz e reproduz história de modo incessante. [...] Essa ressingularização em relação às normas antecedentes marca de modo permanente todos os elementos da atividade (SCHWARTZ, 1998, p. 113).

Schwartz (1998, p. 113) diz que a competência neste ingrediente tem um sentido muito diferente do primeiro. Neste, ela se refere a “ter-se ‘imbuído’, num grau mais ou menos forte, dessa historicidade que a dimensão conceitual, pelo menos num primeiro tempo, ignora” [...], [ou seja,] a capacidade para tomar decisões, para arbitrar, levando essas ‘conjunturas’ em conta”. Na verdade, esses dois primeiros ingredientes só podem ser separados didaticamente.

Dizemos que este ingrediente diz respeito à capacidade desenvolvida pelo trabalhador de poder criar em cima das normas, de perceber as nuances das situações e produzir um modo de dar conta das situações que não são exatamente iguais às previsões, que, a nosso ver, é uma competência tanto mais desenvolvida quanto mais exercício e prática

são adquiridos, além do próprio conhecimento dos protocolos (do ingrediente 1). Parece um paradoxo, mas seria assim: quanto mais domínio do protocolo, mais liberdade se conquista para fazer o que se precisa frente às singularidades das situações. A maior experiência na atividade propicia a perspicácia e a astúcia para desenrolar situações problemáticas, ou seja, que diferem mais ou menos dos protocolos.

Essa competência está na dimensão de microajustes cotidianos que se fazem nos processos de trabalho para realizar o que se precisa. São ajustes em que nem o próprio trabalhador tem consciência de imediato, caso fosse perguntado diretamente sobre eles, além de ser difícil colocar em palavras. São ajustes em que se processam muitos elementos, entre eles o próprio corpo do trabalhador, o modo de sentir determinada ferramenta, de segurá-la, de ajustá-la a seu corpo, ou o modo como um usuário chega demandando um atendimento e como o servidor que vai atendê-lo o sente, naquele milésimo de segundo, entre tantas outras variabilidades. Schwartz propõe o conceito de ‘corpo-si’ para falar dessa participação do corpo nesse processo de ajuste, nas palavras dele, “se imbuir” dessa historicidade inevitável presente nos processos ergológicos. O autor chama de “competência do histórico” ou “competência prática” e acrescenta que estas são “difíceis de ser verbalizadas ou transmitidas”, porque adquiridas a partir da experiência histórica e da duração – seleção das variáveis pertinentes, escolha de seu tratamento” (SCHWARTZ, 1998, p. 114).

Isso traz uma questão importante porque é uma competência que é invisível, quando comparada às competências ligadas ao ingrediente 1, que se prestam mais ou menos a uma espécie de avaliação e definição. A invisibilidade das competências ligadas ao ingrediente 2, no entanto, faz com que elas não sejam reconhecidas pelos planejadores de ações nas organizações e também pelos administradores dos processos, minimizando, por exemplo, no caso dessa pesquisa, o ‘valor’ do fazer dos trabalhadores técnico-administrativos. Muitos os veem como meros executores de processos predefinidos que, nesse sentido, poderiam ser substituídos por qualquer outro trabalhador sem prejuízo da atividade a ser desempenhada. Medeira levantou essa questão do desconhecimento da alta gerência da universidade do processo de trabalho de sua seção atual, que faz com que não se designe um número maior de servidores para trabalharem lá, pois talvez considerem as atividades deles como “apertadores de botões”, se referindo à falsa impressão de que o que eles fazem depende de dados totalmente informatizados, não demandando qualquer esforço. Na competência do

ingrediente 2, há uma complexidade constituinte porque ela é o resultado de uma “multiplicidade de elementos difíceis de ser explorados, ordenados, verbalizados” (SCHWARTZ, 1998, p. 114) de modo imediato. O autor chama a atenção que essa competência diz respeito a “escolhas e gestões das situações”, que são sínteses em que esses elementos estão presentes como conhecimentos, atividade conceitual e, acrescentamos, experiência prática. Assim,

essa competência do histórico, composta por pontos de referência, conhecimentos mais ou menos intuitivos da vizinhança industriosa, antecipações do comportamento e das arbitragens dos próximos, remete em parte ao “trabalhar, gerir” [...], assim como à labilidade de que constitui para cada um seu ‘meio de trabalho’ (SCHWARTZ, 1998, p. 114). [...]

Esse ingrediente [também] não pode, por definição, ser ensinado, verbalizado nem avaliado segundo um modo em concordância com a “disciplina”, ou até mesmo com a ascese das conexões conceituais próprias ao primeiro ingrediente (SCHWARTZ, 1998, p. 115).

Essa competência na atividade industriosa, então, diz respeito:

[A] uma espécie de sintonia instantânea articulando sua experiência [naquela atividade] [...], a antecipação das reações [...] [de outros com quem trabalha, dependendo do tipo de atividade, isso importa mais ou menos] às suas próprias escolhas, e a avaliação comparada dos tempos para diferentes operações [...] [envolvidas]. Competência complexa, profundamente ancorada numa cultura muito específica [...], particularizada pelos hábitos coletivos locais de tratamento dos imprevistos, geralmente mal formulado ou formulável (SCHWARTZ, 1998, p. 115).

A servidora Ariadne⁹² nos fez apreender melhor esse último aspecto pontuado por Schwartz (1998) ao contar um determinado episódio vivido por ela no trabalho, em que foi preciso fazer escolhas arriscadas, mas necessárias, para não deixar de fazer o que era preciso. Ela conta que qualquer saída para o exterior de servidor docente e servidor técnico-administrativo para algum evento representando a universidade precisa da assinatura da alta gerência da universidade e, em determinadas situações, não tem ninguém “na casa” naquele momento. Esse fato, junto a um prazo exíguo para mandar o afastamento para publicação, cria um problema. O que fazer? Aí o que acontece? Não se manda para publicação? Arrisca-se perder o prazo impedindo a saída do servidor? Ou manda-se sem a assinatura? E, nesse caso, o servidor responsável por tal ato arrisca-se

⁹² Ver a narrativa de Ariadne no item 5.3.2.1 no capítulo 5 desta tese.

frente a uma possível auditoria? O que mais ou menos se tem de consenso naquele coletivo ampliado que Ariadne faz parte? Acrescentamos que nessa situação, o problema vai além do seu setor porque é preciso que seus pares, de outros setores, que mantêm relações com as atividades do setor de Ariadne chancelem um tipo de decisão como esta. Então retomando a questão inicial, o que o seu setor faz em uma situação dessas? Ela diz: “Avisa a quem está na casa, de direito, que eles vão mandar para a publicação sem as assinaturas, enviando-as depois”. Mas para isso, então, é necessário um acordo interno, que é informal, não está escrito em nenhuma norma oficial, e uma profunda confiança no trabalho que o setor de Ariadne faz.

Obs.: Ariadne, na validação final para publicização de sua narrativa para a tese, escreve: “confiança total. Exemplo é que o vice-reitor, que foi e é usuário do nosso trabalho, liga para o meu celular pedindo esclarecimentos e indicando que vai mandar certo servidor lá na nossa sala para orientação, em casos que fogem ao rotineiro.”

Schwartz (1998, p. 115) ressalta que “as atividades de serviço estão repletas de tais complexidades”. O autor fala da historicidade, da cultura geral dos setores, da experiência e das relações entre setores. Vimos nesta pesquisa que o conhecimento dos meandros administrativos mostram certas *expertises* singulares de pessoas e setores para além das responsabilidades oficiais. Medeira⁹³ também nos evidenciou de forma brilhante como era importante conhecer a universidade como um todo para melhor realizar as atividades de protocolo, por exemplo. Mas falou também que gosta muito de atender ao público e poder orientá-lo a qual setor procurar ou mesmo a quem procurar, para orientar melhor o usuário a resolver determinado problema. Esta é uma fala significativa que diz respeito, na verdade, a saberes construídos ao longo dos anos, não é algo que se aprenda por um treinamento de conteúdo programático oficial, por exemplo. Ariadne⁹⁴ narrou também duas situações em que servidores de outros setores, responsáveis por outras atividades administrativas, ao ouvirem a demanda de um usuário servidor e outra de um ex- aluno da universidade para questões que a princípio só teriam saídas normalizadas, ou seja, que não atendiam positivamente às suas expectativas, resolvem orientá-los a procurar o setor de Ariadne como último recurso, para verificarem se haveria outras saídas administrativas a partir da *expertise* reconhecida por outros servidores a respeito de seu setor, o que veio a se confirmar.

⁹³ Ver narrativa no item 6.5 no Capítulo 6 desta tese.

⁹⁴ Ver narrativas no item 5.3.2.1, no Capítulo 5, e no item 4.4, no Capítulo 4 desta tese.

Schwartz (1998, p, 116) pondera também que não se pode opor a experiência intuitiva vinda da experiência prática da capacidade de conceituar e codificar, ou seja, esta não é “privada das ferramentas do conhecimento”. Assim, “o ingrediente 2 é uma forma específica de armazenamento na forma de saber, tendo até medidas em comum com o ingrediente 1, mas que tende a alimentar-se a partir do diálogo com o meio *particular* de vida e de trabalho” (grifos do autor). O autor diz ainda que essa competência ligada ao ingrediente 2 é uma “forma de competência ‘aderente’ à ação”. Além disso, influenciado por Leplat, pontua que são “competências incorporadas”. Trouxemos também no Capítulo 4 desta tese as ponderações de Sennett (2012) que trata de outra maneira desse tema da incorporação, mas enriquecendo o debate a respeito da importância e presença da incorporação de habilidades pelo exercício e prática no fazer.

Schwartz acrescenta que o ingrediente 2

é claramente heterogêneo: é [...] a capacidade de se deixar apropriar - quase ser impregnado- pela dimensão singular da situação, pelo histórico, pela dimensão de “encontro de encontros”. [...] [Esta dimensão] significa o encontro de toda uma série de *interfaces que se deve operar em conjunto*, que são os ambientes técnicos, os ambientes humanos, os procedimentos, os hábitos. Cada um desses elementos do encontro tem ele próprio uma história e, logo, a interface ou o pôr em encontro todos esses elementos diferentes (e particularmente, claro, esses elementos humanos), *cria singularidade*, [...] “ao quadrado”, ou a uma potência qualquer.

É a dimensão “encontro de encontros”, que supõe capacidades ou competências que são absolutamente diferentes do primeiro ingrediente [...] [,] está ligado [...] à infiltração da história na situação de trabalho. [...] É toda uma impregnação da história simultaneamente humana, técnica, viva, da situação que permite ao “agir em conjunto” (SCHWARTZ, 2010e, p. 208-209, grifos do autor).

Nesse segundo ingrediente, chama a atenção a noção de “corpo-si”. Schwartz (1998, p. 116) acrescenta que a palavra incorporação diz respeito a uma forma de negociação que “é um modo de negociação obscuro com o próprio corpo[...] Há toda uma ‘sabedoria’ do corpo que se *constrói* na confluência do biológico, do sensorial, do psíquico, do cultural, do histórico, inclusive nas atividades tachadas como mais ‘imateriais’” (grifo do autor). São “referenciais cinestésicos não-codificáveis” (SCHWARTZ, 1998, p. 117) que permitem, por exemplo, estar com uma atenção fluida, ou seja, ligada em várias coisas ao mesmo tempo.

A presença no si do histórico da situação passa muito, nas relações humanas, por todas as sensações, por tudo o que é registrado pelo corpo, pela memória, sem que se pense realmente – o que, por isso mesmo, gera um problema muito delicado, que é o pôr em palavras esta segunda forma do agir em competência, deste segundo ingrediente (SCHWARTZ, 2010e, p. 209).

Essa onipresença de um corpo, de um “corpo-si”, nas circunstâncias de uma gestão eficiente das situações, é o que mais claramente se manifesta na ancoragem singular e histórica desse ingrediente. De fato, esse “corpo-si” que negocia e incorpora pontos de referência e valores, continua sendo um corpo próprio, tomado no eixo de uma biografia singular. [...] Tal constatação marca claramente os limites de toda modelização da competência em termos estreitamente cognitivistas (SCHWARTZ, 1998, p. 117).

Essa incorporação é uma construção em uma temporalidade. Schwartz (2010e, p. 209) diz que esse ingrediente da competência necessita de um certo tempo, que não é previsível porque “depende das situações e das pessoas” e de oportunidades e situações em que se dá ou não o aprendizado. Ou seja, “para que este ingrediente se cristalice e para que este ‘agir em competência’ se constitua – esta forma que é impregnação da história –, é necessária uma duração específica, tanto em relação à pessoa quanto à situação”. Ariadne⁹⁵ nos explicou que as pessoas que trabalham no seu setor vêm se impregnando do modo de se trabalhar ali desde muito tempo, a partir também das diversas chefias que passaram por ali que, de certo modo, contribuíram na formação das pessoas, imprimindo um modo de trabalhar singular. A questão da duração se refere também ao “histórico de uma situação”, ou seja, a uma certa estabilidade, de permanência no tempo de uma equipe, de pessoas trabalhando juntas que vão formado um patrimônio que é incorporado, por menor que seja.

Assim, esse ingrediente 2 diz respeito a “combinatórias concretas apresentadas pelas situações de trabalho, com os nós de história, de relações humanas, de complexidades que oferecem” (SCHWARTZ, 1998, p. 118).

⁹⁵ Ver no item 4.7 no Capítulo 4 desta tese.

7.1.3. Ingrediente 3: o colocar em sinergia o ingrediente 1 e o ingrediente 2

Trata-se [...] de uma disposição mais ou menos aguda para identificar de modo contínuo uma situação como atualização circunstanciada, e, portanto, requerendo um tratamento ajustado a ser criado [...]. Supõe aqui uma inventividade dinâmica que leve em conta nas suas escolhas *tanto* as características genéricas *quanto* os “metabolismos” locais. [...]

“Arte de Kairós”, como escolha pertinente de ação diante da conjunção localmente particular e inédita de processos (SCHWARTZ, 1998, p. 119, grifos do autor).

Parece-nos, então, que o ingrediente 3 remonta a estar tanto preparado tecnicamente quanto estar atento às particularidades das situações, o que possibilitará uma melhor resposta aos problemas a enfrentar. Estar aberto às nuances da situação vivida significa estar aberto a buscar alternativas conhecidas ou criar novas.

Aqui nos remete, de certa maneira, ao tema que discutimos no Capítulo 2 desta tese, em que trouxemos o modo de subjetivação do grego antigo, no que se refere aos exercícios da *askésis*, em que o cidadão da *Pólis* impunha a si exercícios e práticas para estar preparado para lidar com os desafios impostos pela virtualidade da vida, preparação do corpo e da mente, por ser impossível qualquer antecipação, como ter à mão instrumentos de socorro caso fosse preciso.

O papel do corpo-si, para Schwartz (1998), no ingrediente 3 deixa de ser o “crisol imediato” de sua produção, como o é no caso do ingrediente 2. Mas, em nosso entender, a constituição desse ingrediente 3 seria como uma segunda modulação do corpo-si, porque essa entidade está sempre presente de algum modo. Ou seja, esse ingrediente se referiria a uma reelaboração dos elementos, a partir da síntese dos dois primeiros ingredientes em que acontece a produção de um certo “distanciamento em relação ao caso” singular, realimentando os saberes constituídos, criando novos, produzindo novas conexões e ampliando o próprio ingrediente 1, retroalimentando-o. Schwartz (1998, p. 120) argumenta que particularmente o setor de ‘serviços’ requer o ingrediente 3, “nas relações face a face entre um ‘usuário-cliente’ e um agente representando um organismo”. Ou seja, na relação entre eles, no diálogo necessário entre as “normas, regulamentos, procedimentos codificados” e “a pessoa e seu pedido” ou em outros termos, entre o geral e o singular.

Nessa relação, é preciso necessariamente ajustamentos. Dizemos, por nossa vez, que o domínio tanto do ingrediente 1 quanto do ingrediente 2 é fundamental para o desenvolvimento do 3. Ariadne⁹⁶ nos apresentou como ela colocava o seu domínio das leis em sinergia com a capacidade de lidar com as demandas singulares que não se encaixavam em uma primeira visão, superficial, aos protocolos previstos. Com isso, ela conseguia achar brechas na legislação sem feri-la, atingindo os objetivos dos usuários e em certa medida também colaborando no desenvolvimento da universidade já que seu setor trata da viabilização da qualificação de servidores. Ela explicou como a universidade é vista pelos órgãos de auditoria da administração central, em Brasília, se referindo aos relatórios enviados por seu setor sobre as atividades de sua área que nunca foram questionados por eles, em relação à legalidade dos processos que são responsáveis, apesar de, no dia a dia da atividade deles, terem como valor o que é legal, mas sem serem ‘legalistas’. Ou seja, buscam esgotar todas as possibilidades de atendimento ao usuário baseados no conhecimento preciso da legislação, realizando um trabalho de apropriação da legislação para *servir-se delas* em suas atividades e não *submeter-se* cegamente, sem atenção às situações singulares com que se lida.

De modo semelhante, Hécate, em narrativa transcrita no final deste item, também relata o cuidado com as normas aplicadas à situação singular da universidade na elaboração e no lançamento dos editais de concursos para docente, procurando, assim, evitar ao máximo a abertura de margem para impetração de mandados de segurança contra a universidade, e que, caso aconteça, também busca se embasar da melhor forma possível na argumentação jurídica para respondê-los. A servidora disse a esse respeito que sua atividade é cuidar para não colocar “a universidade em risco”. Nesse caminho, Schwartz (1998, p. 121) diz: “o maior ou menor grau de desenvolvimento dessa qualidade de instauração de uma dialética encontra-se em todos os lugares”.

[Um] serviço [...] deve ao mesmo tempo observar as regras [...] vigentes, que ele não cria, e inventar para si procedimentos tornando confiável sua informação [...]. O funcionário [...] [de um] guichê [...] em nome do valor Serviço Público, [por exemplo], não pode tratar mecanicamente [...] [os vários tipos de usuários com suas diversas demandas], como um só e mesmo usuário abstrato, passível dos mesmos conselhos, objeto de um mesmo diálogo estereotipado. No entanto, seu ajustamento deve ocorrer dentro dos limites dos regulamentos, dos procedimentos, dos “produtos” [...] disponíveis,

⁹⁶ Ver o item 5.3.2.1 no capítulo 5 desta tese.

que ele deverá portanto dominar melhor ainda (ingrediente1) [...] logo, tanto saberes múltiplos e evolutivos quanto figuras particulares. [...]

[Assim,] entre o tratamento mecânico e a instauração de uma dialética inteligente existe todo um leque de possíveis; e que os ingredientes 1 e 2 são necessários mas não bastam, pois instaurar essa dialética é um verdadeiro trabalho, um exigente “uso de si por si”, um reajustamento indefinido, uma vigilância sensorial, relacional e intelectual que não tem mais outro termo a não ser a própria história; essa história, que remodifica as normas, as regras e os procedimentos, aprofunda os saberes e oferece de volta indivíduos sempre ressingularizados pela vida (SCHWARTZ, 1998, p. 121-122).

Narrativa de Hécate: a sinergia necessária na atividade entre as normas protocolares e a singularidade sempre presente nas situações de trabalho a cuidar

Hécate: [...] Porque você trabalhando com concurso público você tem que ter uma... é uma outra logística. Você não pode estar muito lá embaixo no organograma. Não estou falando de mim não, porque... mas eu falo assim... é... quem trabalha para o concurso público, você sempre tem que estar em contato ou com o reitor ou com o pró-reitor muito próximo. Porque tem decisões que são assim: agora!!!! [ênfase]

Joseane: É?

Hécate: Pra hoje! Nesse momento! Então...

Joseane: Me dá um exemplo, Hécate, de situações em que... você tem que... dar conta rapidamente dos imprevistos ali. Que surgem. Tipo assim, como você falou: “Ah! É preciso dar conta hoje. Eu preciso dar a resposta hoje!”

Hécate: É principalmente com mandado de segurança, que você tem que responder, você tem... vamos supor, dez dias para responder. Mas é até dez. Quando... até... quando chegar na sua mão já se passaram pelo menos uns dois...

Joseane: Hum...

Hécate: Aí você tem que dar... você tem que passar pro... sei lá...por exemplo, para a banca [se refere à banca instituída para determinado concurso objeto do mandato de segurança], para quem tem que colher informação, para passar para você de novo, para você passar para a Procuradoria Geral da universidade, para responder ao juiz, então o negócio...

Joseane: É.

Hécate: É estreito. Tem dois dias para responder uma coisa que... que você tem que responder com detalhes, né? E tem coisas que você depende até de uma informação do reitor, do pró-reitor...

Joseane: Hum...

Aqui a servidora introduz outro tema na conversa, a necessidade da lida com as infidelidades do meio que aparece neste caso com relação à aplicação de uma norma

geral, vinda através de regulamentação do Ministério da Educação, normas federais, mas que demandam interpretação. Que têm uma margem de decisão política. Baseada em uma política que esteja sendo implementada na universidade naquela gestão. Margem que diz respeito à autonomia da universidade e que se vincula, portanto, a uma determinada política de gestão daquele momento na universidade.

Hécate: E principalmente quando tem abertura de concurso também. Porque às vezes tem pessoas... que... Que acontece? Estamos em uma fase diferente da universidade, não é? Está-se valorizando demais a formação de doutor, não é? Antigamente quem tinha graduação entrava.

Joseane: É.

Hécate: É. Hoje em dia não, até por conta da lei 12.772, que mudou em 2012. Mas mesmo antes desta lei também a universidade já tinha adotado uma política de só contratar doutor, pelo menos sua grande maioria. E tem uns grupos que não entendem muito assim não.

Joseane: Ah é?

Hécate: É. Queriam colocar é... professor mestre, até porque também tem que ter, e uns acham que é até cabível pessoas graduadas. Então assim... foi uma briga horrorosa, foi uma briga que também me desgastou muito e eu não sou docente, mas a gente tem que ver o que a lei diz, mas dentro de uma política. É um pouco político avaliar a coisa, entendeu? Por isso que eu falo que tem que ter um certo é... contato com... no mínimo com o pró-reitor ou com... com o reitor, né? Então quando saiu...

Joseane: Aquela...

Hécate: Deixa eu dar um exemplo que aconteceu.

Joseane: Hum...

Hécate: Quando a lei 12.772 saiu, falava que... é... “todos os professores...” Mais ou menos assim, tá? “Todos os professores... é... vão ingressar na classe professor auxiliar”. Aí, “parágrafo primeiro: será exigido o nível de graduação.”

Joseane: Hum...

Hécate: Tá na lei.

Joseane: Aham.

Hécate: Aí o que que você entende disso?

Joseane: É. Professor auxiliar não precisa...

Hécate: Hum...

Joseane: Não precisaria de...só precisaria da graduação. Se tiver mais...

Hécate: Aí, aí, olha a polêmica! Aí você entendeu assim.

Joseane: Eu entenderia assim, mas aí...

Hécate: Mas a administração, a administração central e...

Joseane: Porque aí, Hécate... deixa eu te interromper...

Hécate: Hã...

Joseane: O que poderia diferenciar nas provas...

Hécate: Hum...

Joseane: Seria na prova de títulos, que de repente subiria, e na prova de aula, didática, sei lá, porque o cara, mesmo que não tivesse todos os títulos, poderia ser muito bom, não sei...

Hécate: É.

Joseane: Já que está no decreto... dizendo que pode... (risos) concorrer...

Hécate: Tá falando ali: “Será exigido o nível de graduação!”

Joseane: É.

Hécate: Está lá no texto da lei. Foi uma polvorosa no Brasil inteiro!

Joseane: É mesmo?

Hécate: Foi uma... uma loucura! No Brasil inteiro, as universidades ficaram doidas porque falavam: “Como é que pode? Como é que pode?”

Joseane: Ah! Porque eles não queriam que fosse só a exigência de graduação?

Hécate: Porque eles não queriam!

Joseane: Ah...!

Hécate: “Tem que ser doutor! Isso é um absurdo! E vamos fazer...” Aí o reitor: “Não! Nossos editais vão sair todos exigindo doutorado! Vai exigir doutorado! Exigir doutorado!” E eu sou da comissão... e eu que faço o edital... no meio da polêmica!!

Joseane: (risos)

Hécate: “Vai ter exigência de doutorado!” Aí vai pro conselho, aí... tinha um professor N, né? Que era da área jurídica, dizendo: “Não, está aqui! Exige só a graduação!” Aí eu falei assim: “Olha só! Isso aí tem uma interpretação. Você pode interpretar no mínimo ou você pode interpretar no máximo. Ali tá dizendo: será exigida a graduação. É no mínimo? É no máximo?”

Joseane: Aham.

Hécate: E não dizia. Então, qual foi a interpretação que eu tive que fazer por conta da... do cenário político, ali, que o reitor... Por isso que eu estou falando... o reitor queria, e...

Joseane: O reitor queria?

Hécate: Queria ir junto com as outras universidades todas, né? Pelo menos no entendimento deles, que exigisse o título de doutor. O que aconteceu no Brasil todo? Ninguém... Pararam os concursos. O reitor disse: “Os nossos vão continuar.” Olha a situação! Parou o concurso no Brasil in-tei-ro! [Ênfase]

Joseane: Parou?

Hécate: Parou. Suspenderam os concursos.

Joseane: Por causa dessa polêmica?

Hécate: Por causa dessa polêmica suspenderam os concursos... Mas antes disso, minto, aí antes disso nós fizemos... Quando saiu a lei nós fizemos uma consulta ao Ministério da Educação e o Ministério entendeu que era o mínimo. No mínimo não! Não no mínimo. Não no mínimo, não! Pera aí... Era no mínimo. Que seria no mínimo.

Joseane: No mínimo que poderia concorrer...

Hécate: Não no mínimo. Não, no mínimo não. Tem que ter... não é isso não. Tem que ter, tem que ter... Espera aí que agora não me lembro se é o mínimo ou o máximo. Eu até tenho a resposta escrita do Ministério. A resposta do MEC veio por meio da Nota Técnica Conjunta n. 01/13, a qual dizia que a exigência para o ingresso no cargo será o diploma de curso superior em nível de graduação, podendo as Instituições Federais de Ensino solicitar outros requisitos, como apresentação de Títulos de Pós-Graduação, de acordo com o interesse da instituição.

Joseane: Hum...

Trouxe, então, um típico debate de normas, que, nesse caso, tem uma amplitude institucional, demanda jogos políticos e relações com outras instâncias de poder e relações com outras universidades também, além de um debate dentro da própria universidade.

Hécate: “Que a instituição poderia exigir mais do que a graduação.” Esse foi o entendimento do Ministério da Educação e saiu uma nota técnica em cima disso. Aí veio o reitor: “Nós vamos exigir o doutorado, o doutorado, baseado na nota técnica” e tinha gente no Conselho Universitário, Conselho Universitário não, no Conselho de Ensino e Pesquisa que não concordava com isso: “Não, mas...”. Aí teve um conflito aí...

Joseane: Mas tinha gente que não concordava?

Hécate: Tinha gente que não concordava e alguns departamentos [de ensino] também que não concordavam: “Não! Pode ser... graduação!” Saiu uma briga!

Aí a UFRJ⁹⁷ suspendeu... Todo mundo suspendeu o concurso, até a UFRJ. “Não vamos fazer!” Suspenderam todos e teve uma universidade, salve engano, do Piauí que se antecipou, Piauí ou Curitiba? Acho que foi pro Sul, que se antecipou e fez tudo para professor auxiliar exigindo só graduação. Aí, por exemplo, uma disciplina que normalmente a gente aqui tem em torno, assim, três candidatos, dois candidatos, um candidato, apareceram 120 candidatos, 120 candidatos... [...], vamos supor, matemática aplicada. Vamos supor... Uma área, matemática aplicada ou psicologia social ou uma pessoa para dar aula de psicologia, de psicologia institucional. Se você vai exigir doutorado em psicologia, não sei o quê... vai aparecer um ou dois.

Joseane: Aham... É.

Hécate: Mas você botou “graduação em psicologia”.

Joseane: É mesmo... nossa! (risos)

Hécate: Entendeu a diferença?

Joseane: Aham.

Hécate: “Graduação em psicologia”. Ia ser todo mundo!

Joseane: É ia ser todo mundo!

Hécate: Era todo mundo. Então aí essa... essa universidade fez... Veio gente pra caramba, aí teve que... ficaram doidos! E o nosso não. “Vamos exigir doutorado.” Aí botamos o edital na rua, no caso eu, né? O reitor que assina, mas a responsabilidade é minha ali. É minha ali, porque depois “Espera aí!”, o reitor pode dizer: “Mas eu nem vi o edital!” Vê só depois que publica, né? Aí botei lá na exigência: “graduação nisso, mestrado nisso, doutorado nisso”. Olha, uma bomba aquilo na rua, né???

Joseane: (risos)

Hécate: Uma bomba! Candidato ligando: “Eu vou entrar na Justiça! Eu vou entrar na Justiça! Eu vou entrar na Justiça!” Não, a exigência é de doutorado... pá, pá, pá... e eu que tinha que responder tudo, né? Aí daqui a pouco vêm uma representação, duas representações do Ministério Público: “Pedimos esclarecimento da legalidade do edital, pá, pá, pá...” Quem que ia responder? Eu! Ainda bem que tinha tido uma... um seminário, e veio um professor muito bom, lá da UNB falando sobre o tema.

Joseane: É?

Hécate: E eu prestei bastante atenção sobre o que ele falou, pá, pá, pá... Aí 15 dias depois veio o Ministério Público pedindo explicação, querendo impugnar nosso edital. Aí respondi ao Ministério Público, quer dizer, respondo, mas é o reitor que assina, né?

Joseane: Ah! É, né?

⁹⁷ Universidade Federal do Rio de Janeiro

Retomou a questão sobre alguns fluxos processuais na universidade que, em sua opinião, não funcionam da forma mais condizente com a necessidade das situações, as demandas para a resolução rápida dos problemas, pelo menos no que dizem respeito a sua seara de atuação.

Hécate: É. Eu tenho que responder tudo pra ele. É... mas foi ele quem assinou. Eu levei para ele. Porque tem uns que é o professor **Y** que assina. Por isso que eu estou falando: acho que ali tinha que ser um coordenador de uma comissão. Acho que quem teria que responder seria o coordenador da comissão. [Aqui vale esclarecer que, atualmente, na estrutura que lida com tudo o que diz respeito ao servidor docente, há um coordenador geral e três grandes divisões e suas respectivas diretorias, e uma dessas divisões acumula, dentre outras funções, também a gestão dos concursos públicos. Não há uma coordenação específica para essa atividade de organização de concursos para docentes ligada ao gabinete do reitor. É essa a crítica que faz a servidora.] Acho que tinha que ter esses poderes. Não que seja eu não, até por que eu não quero, porque eu estou saindo.

Joseane: Ahnn.

Hécate: Mas entendeu? A pessoa tem que passar pra... Aí você tem que estar sempre ou com o **X** (pró-reitor a quem sua divisão é subordinada) ou com o reitor para poder...

Joseane: É.

Hécate: Ele assinar. Ele vai ler então você... você viu?

Joseane: Então...ver se ele concorda ou não?

Hécate: Se concorda ou não. Porque aquilo ali é... está sendo em nome da universidade. Por que um diretor de divisão que vai responder ao Ministério Público? Não pode. [Se referindo às responsabilidades de seu cargo atual.]

Joseane: É.

Aqui a Hécate falou do desenvolvimento de um aprendizado no exercício de sua atividade, em que se produz saberes a partir dos desafios enfrentados. Os saberes consolidados não dão conta totalmente da variabilidade de situações que são enfrentados por sua divisão. Há regras, normas, leis, mas só isso não dá conta. Há conflitos, confrontos, jogos de poder que configuram a singularidade de cada situação problemática.

Hécate: Entendeu? Mas essa é minha visão. Mas eu fiz, graças a Deus, uns considerandos maravilhosos.

Joseane: (risos)

Hécate: O Ministério Público não questionou nosso edital. O edital transcorreu tranquilamente e teve uma outra instituição que também fez para... para doutor, só que levou pau. O Ministério Público barrou. Eu não sei o que eles responderam, como é que responderam... Aí impugnaram o concurso deles. O Ministério Público...

Joseane: É mesmo?

Hécate: O nosso... que eu saí pela constituição, mas fiz uma razoável... Foi bom, muito bom porque é um aprendizado, não é?

Joseane: Hum... Claro!

Hécate: Aí fiz. Graças a Deus não impugnou não! Aí... mas aí teve um departamento, que é um departamento complicado! Nós sempre temos umas situações... assim, que as pessoas gostam de aproveitar, né? Que instruiu todos os candidatos deles a entrarem na Justiça. Aí eles entraram na Justiça. Ganharam a liminar. Ganharam a liminar para fazer a inscrição. Aí o concurso transcorreu... ganharam a liminar e se inscreveram. Só que o primeiro candidato colocado tinha doutorado, e o concurso era para uma vaga só. Entrou. Aí depois, logo em seguida, a lei mudou. A lei mudou, saiu em janeiro... 28 de dezembro... Primeiro de janeiro, né? De 2013. Em maio saiu... depois disso saiu uma medida provisória já mudando isso, porque foi uma bomba no Brasil todo. Então mudou a lei exigindo o doutorado. Então, aí depois a gente já ficou na tranquilidade...

Joseane: Então, para entrar agora, desde o primeiro nível de docente tem que ter...

Hécate: É. Aí tá lá na exigência da lei: “É exigido título de doutor. Poderá é... poderá ser admitido ingresso na classe de assistente, ou de auxiliar, com fundamentação do conselho superior, se na área do concurso não tiver doutor, ou no local... ou na localidade”. Tipo assim, você vai fazer... no interior do Pará.

Joseane: É... aí...

Hécate: Não tem doutor aqui gente!

Joseane: Ou ninguém quer ir pra lá...

Hécate: É. Ninguém quer ir pra lá. Então aí você pode fazer, até pra auxiliar é possível, mas fora isso não pode.

Joseane: É. Então agora já está mais definido para o Brasil inteiro.

Hécate: Já está mais definido, mas de vez em quando tem uns pepinos sem nem sombra de dúvida!

Joseane: É... nossa!

Assim, se impregnar da dimensão histórica de determinada situação que pode incluir pessoas, usuários ou não, significa se aproximar das particularidades, das singularidades dela, para melhor entender à demanda específica e, junto aos conhecimentos

protocolares incorporados, atender da melhor forma possível. Nesse sentido, o ingrediente três diz respeito a

este vai e vem entre o caso típico e a singularidade da situação, não é evidente, é um importante trabalho [...]. É preciso ter no espírito os conhecimentos sobre o caso típico e ao mesmo tempo trabalhar para compreender em que medida há variabilidades, derivações, inovações e inédito dentro da singularidade que se encontra (SCHWARTZ, 2010e, p. 213).

7.1.4. Ingrediente 4: o “projeto herança” das competências adquiridas

O quadro relacional no meio de trabalho é fator fundamental para o alargamento da competência ou, ao contrário, seu sabotamento. Em outros termos, existe uma complexidade a respeito da transferência das competências adquiridas pelo sujeito em uma determinada configuração do meio para outra. Ou seja, quando algo muda no meio, a atualização dessas competências nesse novo meio pode vir a ficar prejudicada se este não tiver condições propícias para aquele trabalhador.

Schwartz (1998, p. 137) traz Phillippe Zarifian, na nota 36 desse artigo, para introduzir o ingrediente 4 da competência industriosa, em que ele observa que, do mesmo modo que “a norma, o acontecimento também era qualificado para estruturar a vida dos processos industriais e supunha novas relações de cooperação entre os geradores de normas e os administradores do acontecimento”, ou seja, os trabalhadores. Essa observação diz respeito às possibilidades maiores ou menores de que os saberes produzidos na atividade pelos trabalhadores em determinado meio, determinada conjuntura, possam reverberar ou não na produção de novas normas, ou em outros termos, sirvam para outros meios de trabalho ou mesmo para influenciar novas políticas de gestão.

Assim, Schwartz (1998) se questiona quanto a algo muito importante a respeito do ingrediente 4, que seria pensar até que ponto as competências, uma vez adquiridas por um trabalhador, se tornam patrimônio dele e estariam presentes a partir daí em suas atividades, independentemente de qual meio viesse a trabalhar depois. Isto é, ele se pergunta se transferirá ou não essas competências para qualquer meio que vier a trabalhar, independentemente das transformações desse meio, como, por exemplo, uma mudança de chefia, mudança de companheiros, entre outras. O autor coloca a questão da

consolidação de competências afirmando que ela se dá em determinado coletivo e determinado meio de trabalho, e é atravessada também por valores que acompanham o trabalhador para onde ele for e, assim, em um meio ou um coletivo em que há outros valores circulando, o trabalhador pode não as acionar ou boicotá-las. Portanto, a questão das competências não é algo que, depois de adquiridas, se torna um patrimônio fixo e imutável que se aciona sem interferências do meio em que se está. Há sim, ao contrário, uma relação complexa “entre a qualidade das dramáticas do uso de si, a qualidade da instauração dessa dialética, bem como os valores com base nos quais se constrói o que vale, para cada um, como ‘meio’” (SCHWARTZ, 1998, p. 122). Há, portanto, fatores que podem ampliar ou confinar a transferência das competências adquiridas para outros meios.

[O] *quarto ingrediente*, ele introduz uma nova ruptura na lista dos ingredientes e uma nova heterogeneidade. Apreendê-lo nos traz de volta à nossa discussão sobre a questão da motivação [...] que não poderia remeter somente à *pessoa*, mas que ela remete *ao estado de uma relação entre a pessoa e o meio*, no qual lhe é demandado agir. [...] O debate de valores ligado ao debate de normas, as impostas e as instituídas na atividade. [...]

O agir em competência é muito profundamente determinado por aquilo que pode *valer* para a pessoa. Valer no sentido próprio, como meio de trabalho, isso é, em que medida ela pode fazer de forma que este meio de trabalho seja em parte “o seu”. Logo, em que sentido o debate de normas – que é toda atividade de trabalho – pode se traduzir para ela por um debate de normas em que o meio se torna parte, “*seu*” meio. Um meio no qual ela possa fazer valer, mais ou menos, um certo número de suas normas de vida (SCHWARTZ, 2010e, p. 213, grifos do autor).

O ingrediente 4 seria o ingrediente das políticas gestonárias e/ou de gerenciamento presentes na situação de trabalho, que podem facilitar ou boicotar o desenvolvimento de ingredientes de competências dependendo de que valores são afirmados no meio de trabalho. O uso do termo motivação é criticado por Schwartz (2010) por colocar um problema de desmobilização que ou é do trabalhador individualmente ou é do meio que não o estimula adequadamente. A questão da normatividade dos viventes que buscam construir ativamente seu meio segundo valores que lhes são pertinentes, trabalhada por Canguilhem (2001), é retomada por Schwartz para enfatizar que a produção de competências não é uma responsabilidade única de um trabalhador, nem tampouco uma mera falta de reforço comportamental adequado por parte da gerência. Não é uma questão que se pode reduzir ao psicológico, mas que é fundada na questão de por que valores se vale a pena viver uma vida em comum no trabalho. Desse modo, as políticas

gerenciais para o serviço público que alegam que a sua solução seria acabar a estabilidade de emprego e gerar medo no funcionário público, porque só assim ele se empenharia, estariam, a partir desse ponto de vista, partindo de uma premissa reducionista e equivocada. Na verdade, não se quer enfrentar a questão de como se desvalorizou o trabalho no serviço público, não apenas economicamente, mas também do ponto de vista social. A quais valores mercantis se quer atender ao reduzir pessoas a recursos e a gestão do trabalho a uma gestão de pessoas?

Narrativa de Antígona: a complexidade da constituição, do desenvolvimento e da colocação em exercício da competência industriosa humana – não é uma questão de simples escolha ou motivação individual

Antígona falou de um determinado momento de sua trajetória profissional na universidade em que havia deixado de realizar uma outra atividade, à qual havia se dedicado por muitos anos e de que gostava muito. Citou, então, uma outra atividade que começou a realizar quando foi para um determinado setor da universidade, e que, nas suas palavras, realizaria uma atividade “cartorial”, nos parecendo que queria dizer que era uma atividade ‘burocrática’, sem grandes motivações. Mas, no decorrer da conversa, vimos que Antígona trouxe um aspecto que contradiz de certa maneira essa fala inicial porque ela narrou, e com certo entusiasmo, o que não nos pareceu nem um pouco burocrático. Ela nos contou que, junto com uma colega de trabalho, conseguiram dar um encaminhamento que até então não havia para tentar resolver o problema de muitos servidores que caíram na armadilha do endividamento por meio dos empréstimos consignados em folha de pagamento.

Ela mudou para esse departamento junto com essa colega de trabalho, que trabalhou com ela em outros setores. Neste, elas “inventaram” um modo de trabalhar. Dizemos que elas inventaram porque não havia uma prescrição muito definida sobre a atividade que ela relata, neste fragmento de sua narrativa, antes delas virem para o setor. A única prescrição, vamos dizer assim, era que atenderiam às demandas administrativas que chegassem, assistindo à direção do departamento e também a possíveis usuários deste, que eram os servidores ativos e inativos. Então, ao começarem a trabalhar lá, elas se viram convocadas por situações novas que surgiram, principalmente a angústia de servidores que se viram encalacrados com as dívidas que contraíram nos empréstimos

consignados em folha de pagamento. Nesse movimento de tentar ajudar esses servidores, produziram um sentido singular para uma atividade que, aparentemente, poderia ser vista como burocrática e cartorial, como ela mesma nomeou. Mas foi no fazer, no buscar atender às demandas dessas pessoas, que as servidoras foram encontrando brechas para tentar ajudá-las, pesquisando a legislação que regia estes empréstimos, pesquisando os órgãos e setores responsáveis pela fiscalização entre outras coisas e construindo assim, modos de atender nestas situações à demanda em que não havia protocolos porque eram problemas que surgiram a partir da conjuntura social e política daquele momento. Nesse fazer, foi necessário um investimento e uma mobilização de energia extra, já que não havia caminhos previamente traçados por onde seguir. Podemos dizer que, a partir dessa convocação das situações problemáticas e dos valores envolvidos, elas reconfiguraram o seu meio de trabalho, porque, em várias outras situações narradas por Antígona⁹⁸, aparece sua preocupação com o bem-estar do servidor. As normas da administração pública às vezes estão contra o servidor, pois dificultam sua vida. É preciso um esforço, um movimento específico para reverter, pelo menos em parte, esses impedimentos e conseguir resolver ou dar um encaminhamento melhor para seus problemas.

Nesse sentido, consideramos nesta situação a presença desse quarto ingrediente da competência industriosa de Schwartz. A servidora sentiu a necessidade de fazer a partir da realidade que se apresentava ali naquele momento, no confronto com o real, e, além disso, as pessoas com quem trabalhava também foram sensíveis a essa realidade, proporcionando as condições para que as servidoras desenvolvessem essa atividade na busca de maneiras para ajudar aquelas pessoas. Assim, sua atividade que a princípio era “cartorial”, nas suas próprias palavras, se mostrou ou se metamorfoseou, pelo menos em parte, nessa atividade que foi, de certo modo, inventada por elas frente à ausência de prescrições de como fazer em que não havia também nenhuma designação formal na universidade para que fossem essas servidoras as responsáveis para realizá-la. Assim o recentramento do meio de trabalho, se podemos falar assim, aconteceu no próprio fazer, na imanência desse fazer, construindo nele a legitimidade para isso. Um fazer que não deixou, sem dúvida, de ser um caldeirão de experimentações, em que suas experiências anteriores na área administrativa na universidade também estavam presentes.

⁹⁸ Ver também narrativa de Antígona no item 4.2 no Capítulo 4 desta tese.

Dizemos então, sobre a criação dentro da atividade, que a produção de sentido colabora no recentramento do meio em que se trabalha e que os valores incorporados do servidor, por sua vez, são um dos combustíveis, mas que não prescindem de um meio que reúna certas condições favoráveis ou que pelo menos não atrapalhe. Criação que diz respeito à abertura de outras possibilidades de ação dentro da atividade, ou seja, a partir de uma demanda, de uma convocação a que foram sensíveis, criaram-se procedimentos, “protocolos”, buscando encontrar saídas de resolução. Vale a pena notar como elas afirmaram valores do bem comum ao enfrentar o modo, no mínimo pouco cuidadoso, como o Ministério do Planejamento não estava impedindo as empresas de manipularem as dívidas dos empréstimos consignados nos contracheques dos servidores. Elas tiveram atuação ativa em demonstrar os equívocos do processo e o Ministério Público entrou na luta também, como estamos vendo neste ano de 2016, em que um ex-ministro do Planejamento está sendo investigado por suspeita de ligação com fraudes das empresas consignatárias para absorção de propinas para o caixa 2 de um partido político. Isso revela a grande diferença de valores presentes na administração pública em determinado momento político, e como servidoras de uma universidade afirmaram valores diferentes dos que estavam presentes na alta gerência fora da universidade, mas que as afetavam diretamente. Porém, é importante salientar que, em uma gerência mais ditatorial, esse movimento delas poderia ter sido boicotado, o que certamente seria um obstáculo para esse engajamento.

Joseane: E lá neste departamento, você estava fazendo o que nessa época?

Antígona: A parte de secretaria.

Joseane: Ligada à direção?

Antígona: É. Era praticamente... a gente ficava ali como secretária da diretora. Trabalho muito cartorial, não tinha nada de criativo, só trabalho burocrático, muito burocrático. Muito trabalho! Trabalhamos muito, mas ajudamos entendeu? A gente foi para lá, todo mundo achou que a gente estava maluca: “Todo mundo pede para sair da área que lida com questões de pessoal e vocês estão indo para lá?” [...]

Joseane: E tem alguma dessas coisas que você fez que você fala assim: “Não, isso eu nunca mais na minha vida quero fazer! Eu detestei fazer...”

Antígona: Não, na verdade não. Porque por tudo que passei, por todas as áreas que eu passei, mesmo as do protocolo que lá na área de pessoal os trabalhos eram muito cartoriais, mas a gente fez um trabalho que eu achei muito interessante, que eu gostava muito de fazer, é aquele trabalho que o... hoje, o aposentado e... estão com essa parte de... desse empréstimo, esses empréstimos consignados. Então isso é uma loucura, né? Porque o pobre do aposentado nem

sabia, às vezes fazia por telefone. A gente conseguiu fazer um documento, fazer com que o ministério... um ministério lá de Brasília tomasse muitas providencias em relação àquilo.

Joseane: Jura?

Antígona: A gente conseguiu demonstrando que... por quê?... o que aconteceu?... O Ministério do Planejamento passou, deu a essas empresas, essas grandes... essa condição de que ele pudesse praticamente administrar, eles entram no contracheque da pessoa, fazem uma senha e entram no contracheque da pessoa. Eles que fazem o empréstimo e fazem essa consignação e eles vão...

Joseane: E é um empréstimo sem risco nenhum para estas empresas porque eles recebem direto do salário do servidor...

Antígona: É, e eles vão mudando a forma dos contratos, então a pessoa faz em 24 meses e, quando está terminando, ela liga ou então às vezes nem liga e eles parcelam aquela... Então, ah! está faltando... vamos dizer, “pega dois mil aí, parcela em tantos anos”. Quando a pessoa já está quase pagando, já tem bastante tempo, eles começam a pegar aquela prestação e já começam a dividir por conta deles... Aí aquilo vai mais para frente...

Joseane: Hum... e eles tem livre acesso ao contracheque do servidor?

Antígona: Porque eles têm livre acesso ao contracheque. E a universidade perdeu essa condição de fazer isso, entendeu? Você só pode mexer no contracheque dele uma vez. E eles mexem quando quiserem. As consignatárias entram e fazem o que elas querem. Oferecem mil vantagens que não existem porque eles estão com margem presa, então eles não vão poder fazer. Aí as pessoas endividadas, coitadas, quando eles começam a oferecer muita coisa elas querem essa vantagem. E a gente conseguiu reverter muita coisa. Era um trabalho muito difícil, mas era bom porque a gente conseguiu que o Ministério do Planejamento...

Joseane: Vocês faziam documentos encaminhando estas questões?

Antígona: Fazíamos documento, entendeu? Houve empenho deles até em fazer intervenção em uma dessas consignatárias e eles não puderam fazer empréstimo para ninguém no Brasil todo.

Joseane: Olha que bacana isso! Vocês conseguiram reverter?

Antígona: Conseguimos... Avançamos muito nisso...

Joseane: Não tudo...

Antígona: Não tudo... Aí, quando saímos de lá, não sei como é que ficou o trabalho, mas era muito trabalhoso, a gente fazia tudo! Mandava carta pra as consignatárias pedindo o contrato do servidor, porque eles são obrigados a mandar o contrato que o cara assinou. Aí umas assinaturas que não tinham nada a ver, que você via que não tinham nada a ver. Porque às vezes a pessoa faz o contrato e não tem mais a cópia, mas a consignatária era obrigada, tem uma legislação que obriga que elas mandem o contrato. Mandavam o contrato, aí a gente via, aí parcelavam coisas que eles já tinham pago. Então esse trabalho, apesar de toda parte cartorial de atender telefone, fazer memorando, fazer ofício, responder coisas... esse trabalho foi um trabalho que a gente viu um

resultado, porque nós ajudamos muita gente. Então, foi bom esse período que passei neste departamento

Joseane: E vocês também criaram ali procedimentos. Vocês se movimentaram para intervir...

Antígona: A gente mandava documento para Brasília e eles diziam que não era com eles... Perguntávamos: “a quem devemos procurar?” A gente movimentou também. Mandava os processos de volta para eles verem a ilegalidade que estava acontecendo, tirava cópia dos processos e mandava para lá, para que houvesse... que alguém tomasse uma posição porque eles perderam o controle, porque muitas dessas consignatárias têm muita gente influente e elas mudam de nome quando você está...

Joseane: Quase pegando...

Antígona: Elas mudam, fazem uma ramificação para outra área...

Joseane: Isso foi em que governo que aconteceu essa abertura?

Antígona: Não sei qual foi o governo, agora não me lembro. Tem uma legislação que eu sabia toda de cor, agora não sei...

Joseane: Porque antes era fechado, antes tinha uma margem restrita, não tinha?

Antígona: Antes só a universidade. Só a universidade. Você quem fazia o empréstimo na Caixa Econômica. Tinha uma coisa que a universidade te dava, um documento de quantas margens você tinha, e você fazia só na Caixa Econômica e no Banco do Brasil. Aí depois eles abriram para essas consignatárias, essas empresas fantasmas que só têm... não têm um endereço fixo, só têm atendimento virtual.

Joseane: E uma margem grande, né? Não tinha mais aquela margem pequenininha?

Antígona: Não, você tem uma margem...

Joseane: Margem de empréstimo...

Antígona: Margem de empréstimo, mas eles acabam te... Às vezes você tem pouquíssimo e dizem que você tem um montão de dinheiro, te dão uma margem “não, você tem tanto” porque eles têm noção de quantas prestações você já vai tendo e eles vão dizendo: “você pode pegar mais tanto com esse valor que você tem”. E aí você vai lá e não tem a margem. Dentro do sistema, você vê que não tem a margem. A pessoa fica desesperada e eles ficam mexendo no contracheque das pessoas porque você vai lá, você faz uma senha no Siape⁹⁹ e, se você der essa senha para eles... às vezes, o que eles faziam? Você faz o cadastro no Siape, você pega uma senha. Às vezes, eles faziam lá na hora para você. Que a pessoa não sabia mexer em internet e você só pode pegar se tiver internet, se tivesse o cadastro. Aí fazia lá, pegava aquela senha e dizia: “Agora o sistema está fora do ar, volta amanhã”, mas ele ficava com a senha... ou então na hora: “A senhora espera um instantinho, que eu vou ali que está fora do ar aqui”, aí quer dizer... eles tinham acesso à senha, então eles movimentavam depois o contracheque da pessoa. Aí mudava o contrato, mudava é... tantas parcelas de vinte e tanto, aí depois mudavam, diminuía, aí a pessoa vinha e

⁹⁹ Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos

reclamava, a gente pedia o contrato, estava ilegal, a gente mandava, dizia que estava ilegal, mandava para o Ministério Público.

Joseane: Então vocês tiveram um trabalhão, hein!

Antígona: Tivemos um trabalhão. Mas a gente adorava...

Joseane: Devem ter ouvido muito...

Antígona: Aí, todo mundo já procurava a gente! Chegava lá na frente..., no departamento e quando falavam do problema, os servidores que trabalhavam lá falavam “é empréstimo? Ah, está descontando... procura **R** e **Antígona**...”. Olha, eles iam lá e contavam aquela história da carochinha, aí a gente abria o processo, e mandava uma tela, abria uma tela, tinha uma tela específica que você mandava no sistema, abria o processo. Aí quando o processo voltava para a gente, a gente mandava uma carta para a empresa pedindo a documentação. Quando chegava a documentação, a gente chamava, convocava o devedor e... aquele desdobramento, mandava o processo para Brasília dar um... porque só Brasília podia chamar a atenção das empresas.

Joseane: Vocês não?

Antígona: Não, a gente podia pedir toda documentação, mas não podíamos intervir.

Joseane: Nesse trabalho específico, como é que você começou nele? Foi por que você recebeu o problema ou...

Antígona: Não, olha só, na secretaria, quando nós chegamos, a menina que fazia esse trabalho estava de férias.

Joseane: Existia uma pessoa?

Antígona: Existia uma pessoa que fazia esse trabalho, só que ela estava de férias e, quando nós chegamos lá, acabamos tentando ajudar. “Fulana está de férias.” Depois ela ficou de licença-maternidade, quer dizer, o trabalho estava parado.

Joseane: E as pessoas chegando...

Antígona: Todo mundo ia lá, reclamava, e nós começamos a nos inteirar no trabalho na secretaria...

Joseane: Por vocês mesmos?

Antígona: Por nós mesmos, pela rotina, pela necessidade do trabalho e da rotina, porque nessa época...

Joseane: Da demanda que chegava, né?

Antígona: Da demanda... quando nós fomos para o departamento, o departamento estava em obra e ficamos no clube [clube que foi alugado pela universidade para abrigar este departamento provisoriamente]. Então, um espaço mínimo, sem condição nenhuma de trabalho... Quando nós chegamos lá, eu e **R**, nós começamos a ajudar porque chegamos e não sabíamos nada. O que a gente pode ajudar? Atendia o telefone, atendia alguma coisa, respondia um processo, fazia um despacho, fazia um memorando... “Esse trabalho aqui está parado, vê em que vocês podem ajudar?” “Fulano, vê o que é...” Foi assim! Foi

assim meio no escuro e a gente foi pegando. Como a gente foi resolvendo, a gente foi ficando com essa tarefa. Quando nós viemos para cá, casa nova, o departamento bonito, aí a gente acabou com essas responsabilidades porque a menina que voltou de licença gestante é advogada e tudo, já tinha uma outra formação, foi ajudar em outra área porque ela assumiu um cargo de chefia em outro setor. Então a gente ficou com o trabalho dela.

Joseane: Aí vocês pegaram para vocês mesmo...

Antígona: Aí nós ficamos e como ela estava no setor, a gente estava na secretaria, a gente começou a fazer todos aqueles trabalhos de secretaria. Atender telefone, atender as pessoas que chegavam para **IJ** [diretora do departamento]. Chegou um processo a gente via para quem era, às vezes o processo ia para a secretaria e não era da secretaria, tinha que fazer aquela triagem... mandar o processo e tal.

Joseane: Agora esse trabalho específico que você está falando... teve uma pesquisa para vocês saberem qual era o caminho das pedras, né?

Antígona: Sim...

Joseane: Vocês foram atrás...

Antígona: A gente foi atrás! A gente foi estudando as legislações que havia e fomos vendo no Ministério do Planejamento qual era o setor que era responsável por essa penalidade que tinha, que tinha ali na documentação... Só a divisão de não sei o quê que pode... tem uma legislação específica, porque foi criada uma legislação.

Joseane: Mas não estava nada dado!

Antígona: Não, nada dado! Tudo era difícil. Tudo era contra o servidor. A gente estava a favor do servidor.

Joseane: Interessante!

Antígona: Mas era trabalhoso. Aí, quando saímos de lá, não sei como ficou esse trabalho... Que essa demanda continua, você tem vários... vê na televisão às vezes?

Joseane: Agora diminuiu um pouco, mas antigamente tinha muita propaganda, inclusive, oferecendo estes empréstimos.

Antígona: Mas agora acho que o Ministério Público já está em cima porque é muita coisa, muita safadeza com as pessoas... é um domínio muito grande, um monopólio muito grande. E a pessoa que pede um empréstimo é porque precisa. Às vezes, por exemplo, você lida com um particular, uma pessoa que não é funcionário da Caixa porque a Caixa Econômica e o Banco do Brasil, hoje, eles têm um tipo de agenciamento. Às vezes, quando você vai fechar um contrato, você não precisa ir fisicamente na Caixa Econômica, já têm pessoas que estão autorizadas pela Caixa Econômica ou pelo Banco do Brasil a fazer isso. Só que aí pegam aquela prestação e... “vamos te dar tanto, vamos cobrir aquela sua despesa, tá? Nós vamos cobrir a sua despesa e vamos te dar tanto.” Só que começa a pagar esse novo empréstimo da Caixa Econômica, paga esse novo empréstimo e paga o anterior porque ficam descontando as duas. Então a pessoa está pagando dois empréstimos. Aí volta lá desesperada porque não tem dinheiro, aí tem que mandar uma carta para o lugar... está descontando duas

vezes... e eles fazem também uns seguros malucos que não têm legalidade nenhuma e só descontam da pessoa.

Joseane: Por que o governo autoriza isso, né?

Antígona: O seguro, quando você abre o negócio... tinha que ser descontado uma vez, mas é descontado todo mês aquilo, aí a pessoa não percebe e vai perdendo dinheiro à toa para aquele pessoal. É como se fosse, por exemplo, você pega empréstimo, não faz o seguro de uma vez só? Só que aquilo fica descontando a vida toda. Nas parcelas está embutido aquilo... como tem esses embutidos aí, não é venda casada não, é... que agora está até falando na televisão de uma venda que você paga. Às vezes, o produto tem um preço, mas tem tanta coisa agregada naquilo ali que ele fica... tem um nome específico que eu esqueci...

Assim, o ingrediente quatro da competência industriosa se refere a esse “por que” se esforça, se investe, e até onde se esforça para se fazer algo na atividade de trabalho que não necessariamente foi demandado daquele modo, hierarquicamente falando, por alguém, para o servidor fazer. Ou seja, “‘o agir em competência’ vai certamente *depende muito* do que o meio oferece [...], como espaço de desenvolvimento de seus possíveis” (SCHWARTZ, 2010e, p. 213, grifos do autor).

Toda atividade de trabalho [...] [é] uma espécie de dramática, uma *arbitragem permanente* entre o uso de si “por si mesmo” e o uso de si “pelos outros” – os outros remetendo tanto à vizinhança de trabalho, aos próximos, quanto aos quadros hierárquicos, à empresa, às suas regras, a toda sorte de ambientes que demandam à pessoa realizar um certo número de objetivos com os quais ela compartilha – ou não compartilha mais ou menos – *e tudo está aí!* (SCHWARTZ, 2010e, p. 213, grifos do autor).

Schwartz (2010e, p. 216, grifos do autor) sinaliza que o ingrediente 4 da competência industriosa diz respeito a uma certa apropriação de seu fazer e do meio como em parte seu. Isso que ele quer dizer como “transformação em patrimônio”, que é quando se vai trabalhar “com um certo prazer”. Nesse ingrediente, necessariamente se articulam e se ‘reprocessam’ os valores do trabalhador, da atividade, e do meio. Sendo que este último, o meio, pode possibilitar ou atrapalhar esse reprocessar, podendo, então, haver ou não uma mistura ativa entre eles. O autor pontua também que, nesse processo de recentramento do meio pelo trabalhador, há novas descobertas, há produção de novos saberes e de sentido porque a transformação em patrimônio de saberes a partir da experiência é algo dinâmico e vivo como a própria atividade. E ainda “que do ponto de vista da saúde, no sentido mais abrangente, é positivo”, o que, por sua vez, se refere à “*normatividade possível*” para o trabalhador. Mas, ao contrário, “se o resultado deste debate de valores tem um fraco valor positivo, pode-se pensar que, por exemplo,

também o ingrediente 3 será fraco, o ingrediente de todo esse trabalho de transformação em dialética do que” se sabe como caso genérico e como situação singular ao mesmo tempo. Isto é, o trabalhador não vai se ocupar muito disso, o que para Schwartz é algo muito negativo. E dizemos que é também para o desenvolvimento da própria atividade; do usuário – no caso de uma atividade de prestação de serviço, por exemplo – e da própria transformação de saberes da experiência em patrimônio. Assim, “a atividade concreta de todos os dias nos leva a repensar, a restituir lugares e significações diferentes [...] [dos] valores sem dimensão”, ou seja, valores que não podem ser quantificáveis, nem se definir “*a ordem na qual eles se situam*”.

7.1.5. O ingrediente 5: a ativação ou duplicação do potencial do trabalhador, com suas incidências em cada ingrediente

Segundo Schwartz (1998, p. 127, grifos do autor), “há *recorrência* parcial do ingrediente 4 em todos os outros”. Portanto, este talvez não seja um ingrediente, mas uma qualidade catalisadora, como o calor do cozimento, na culinária para explicar a forte incidência desse ingrediente nas políticas, nos valores incorporados às situações de trabalho sobre todos os outros ingredientes. Nas conversas com as servidoras, percebemos a busca de determinadas qualificações: em direito, contabilidade, em diversos tipos de especializações, a partir das necessidades encontradas na sua atividade. Porém, isso não vinha dissociado de valores, porque se acompanhava de argumentos, como ter de aprender as leis para poder achar brechas para auxiliar os servidores, por exemplo. Assim, ativar ou duplicar o ingrediente 1 não estava dissociado da ideia de um certo projeto-herança, sobre qual patrimônio queria construir na sua atividade. Schwartz (1998, p. 123) diz que a qualidade do ingrediente 3 “modula-se em parte de acordo com a possibilidade, oferecida pelo meio, de ‘armazenamento na forma de patrimônio’”. Ou seja, há vários atravessamentos nessa questão, vieses, como diz Schwartz, que podem favorecer o armazenamento e que se beneficiam também com ele. Ele cita que, além do próprio indivíduo, há os valores compartilhados, há as “entidades coletivas provisórias e sempre *relativamente* pertinentes”. O “projeto herança” é um ‘uso de si’ dilatado, ou seja, no qual competências adquiridas se expandem.

Segundo o que se constrói de positivo ou negativo como meio de trabalho e em entidades coletivas plásticas, organizam-se formas variadas de instauração de uma dialética, de transmissão de heranças,

de ajuda mútua influenciando diretamente sobre o exercício da competência (SCHWARTZ, 1998, p. 123).

É necessário a problematização da ‘avaliação das competências’ do trabalhador nas organizações de trabalho porque as competências não dizem respeito unicamente ao indivíduo, embora sejam plasmadas nele, se tornando a fonte mais ou menos visível ou pretensamente mais mensurável de uma competência. Se as competências fossem qualidades apenas das pessoas, elas poderiam ser encontradas em qualquer situação de trabalho após serem adquiridas, o que não acontece porque o transferível das competências adquiridas “não depende apenas do objetivo, do mensurável, do armazenado, mas da evolução desse complexo de valores da nova situação” (SCHWARTZ, 1998, p. 124). Portanto, na seara do que o autor está chamando de ‘transferência de competências’ de um meio a outro de trabalho, não cabe determinismo mecanicista, ela depende de uma multiplicidade de fatores e o meio é ingrediente fundamental. O processo normativo está presente nesse aspecto também, a competência do sujeito é “viva” (DURRIVE *apud* SCHWARTZ, 1998), ou seja, passível de transformações sempre. Durrive acrescenta que “o quadro relacional pode apagar ou pelo contrário fazer desabrochar competências” (DURRIVE *apud* SCHWARTZ, 1998, p. 124).

Portanto, “a correlação dos valores que organizam o meio de trabalho (e vice-versa) e a qualidade do uso de si na atividade atenua consideravelmente a pretensão de objetividade e de neutralidade na avaliação das competências”, mas essas são “normas de todo processo ergológico” (SCHWARTZ, 1998, p. 125). Assim, Schwartz complementa que o ingrediente 4 é um “ingrediente fora das normas” (p. 126) de possíveis iniciativas de medição pela organização do trabalho.

Esse ingrediente 4, se buscarmos fazer com que ele se manifeste, cria uma oportunidade de debate das dinâmicas e limitações próprias ao meio de trabalho. Uma vontade político-gestionária forte e lúcida será certamente imprescindível para se empenhar realmente nessa interpelação recíproca contínua (SCHWARTZ, 1998, p. 126).

Hipólita nos ensinou¹⁰⁰ sobre a importância da participação efetiva dos servidores para propor caminhos para o desenvolvimento do trabalho nos setores, aproveitando-se da experiência acumulada desses servidores e discutindo-se efetivamente com eles

¹⁰⁰ Ver narrativas nos itens 4.1 e 4.8 no Capítulo 4 desta tese.

mudanças que pretendessem implantar. Ela falou, então, da necessidade de uma “gestão democrática” nas gerências administrativas e de como isso, na sua opinião, está ainda distante da realidade em muitos setores da universidade. Schwartz (1998, p. 127) traz essa problemática de maneira semelhante, quando aponta também o modo como frequentemente as organizações funcionam dificultando que elas mesmas se tornem “organizações vivas do trabalho”, ou seja, sejam “o empreendimento simultâneo de formações e ‘contraformações’ (cf. ingrediente 2) e a instauração de um debate sobre os laços entre os valores e as atividades em operações concretas”, chamando de “o problema das ‘organizações qualificantes’ ou da volatilidade das políticas gerenciais que, por mudarem incessantemente interlocutores e arquiteturas organizacionais, acabam por dificultar a constituição” dessas ‘organizações vivas’. Hipólita tocou nesse ponto também quando falou das inúmeras mudanças de nomes nos procedimentos de ‘avaliação de servidores’ ao longo do tempo, mas que, na prática, “é mais do mesmo”, ou seja, mudam-se os nomes mas mantêm-se as mesmas práticas¹⁰¹.

Assim,

apenas pelo estudo desse ingrediente 4 poder-se-á compreender melhor por que os processos de armazenamento na forma de patrimônio são mais ou menos desenvolvidos, nesta ou noutra direção, ou pelo contrário, presos, bloqueados. Isso equivale a proporcionar-se meios de instauração de uma “dialética dos registros” que, sem apagar conflitos nem antagonismos, permite medir melhor sob que condições a eficiência pode progredir nos meios de trabalho (SCHWARTZ, 1998, p. 126-127).

O autor pontua ainda

A questão se coloca como para todo trabalho: o que nos faz agir? Ora, o que nos leva a fazer este trabalho de pôr em sinergia, ao menos em parte, está no que o meio de trabalho [...] pode eventualmente constituir para nós “nosso” meio – parcialmente “nosso” meio.

[...] Vemos como isso favorece o pôr em sinergia, como a pessoa, quando percebe que um *pepino*, uma complicação vai se constituindo, vai ao mesmo tempo buscar:

- no saber – por exemplo, [...] sobre a instalação [...]; ou no saber dos regulamentos ou dispositivos possíveis, para tentar encaixar [...] (ingrediente 1);
- na singularidade da situação (ingrediente 2) [...]. E ela faz o trabalho de colocar isso em relação para tentar dar um encaminhamento positivo (ingrediente 3).

¹⁰¹ Ver narrativa no item 4.1 no Capítulo 4 desta tese.

O ingrediente 4, ligado ao debate de normas que cada um de nós vive em seu meio de trabalho, conserva um tipo de laço de retroação sobre os ingredientes precedentes. É preciso generalizar essa ligação (SCHWARTZ, 2010e, p. 217-218).

A partir de um momento em que um meio tem valor para você, todos os ingredientes da competência podem ser potencializados e desenvolvidos. Diz respeito, assim, a uma certa prontidão. Dizemos que o ingrediente 5 pontua um apuramento ainda maior do ingrediente 2, 3 e 4, ou seja, chama a atenção para o desenvolvimento da capacidade de fazer sínteses de vários elementos heterogêneos em que ele, trabalhador, enquanto organismo participante de determinada situação, também é um desses elementos. Nessa síntese, entram aspectos cognitivos e experiências impregnadas no corpo, no ‘corpo-si’, algo que se trama no trabalhador a partir do exercício e da prática que vão modulando os sentidos e produzindo esse próprio corpo que vai operar essa síntese que não depende, portanto, do desenvolvimento de um querer apenas, de uma razão. Está para além dela e diz respeito também ao que Schwartz chama atenção sobre tornar aquele meio de trabalho seu, construção de um certo domínio e de uma afirmação, um meio que faz sentido ou não faz para aquele trabalhador.

Podemos dizer que os servidores que conversamos trazem, de várias maneiras e em níveis diversos, essa síntese e essa abertura de conhecimento da realidade institucional que vivem, podendo propor ações. Por exemplo, quando Antígona fala a seguir da proposta que sua equipe de trabalho fez à administração geral de programar cursos de capacitação com uma carga horária maior durante a implantação do novo plano de cargos e salários, o PCCTAE (Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005), eles, pela experiência que tinham com relação à implantação de outros planos de carreira pelos quais a universidade já tinha passado e pela experiência que tinham na área de capacitação, anteviram a possibilidade de proporem cursos de capacitação com uma carga horária máxima para os servidores que, ao fazerem, talvez tivessem a chance de serem mais bem posicionados na nova carreira. Assim, esse grupo de servidores da área de capacitação de determinado centro na universidade se anteciparam à implantação total do novo plano, capacitando os servidores do centro em que trabalhavam. Ou seja, no momento oportuno, preciso, na brecha entre a extinção de um plano de carreira e a implantação de outro, isso de fato veio a se confirmar: houve a ascensão nos níveis de capacitação para os servidores que realizaram seus cursos.

Narrativa de Antígona: a duplicação do potencial da servidora em um meio favorável – possibilidade de um projeto herança no desenvolvimento de competências a partir dos desafios enfrentados

Antígona mostrou o trabalho de um coletivo de servidores que, a partir do foco nas necessidades dos setores que estavam diretamente ligados ao centro em que trabalhavam, atuaram em conjunto para realizar um projeto de capacitação. É um longo relato de uma experiência bem-sucedida em que um grupo de trabalho que vinha com uma experiência acumulada na área de capacitação de servidores na própria universidade possibilitou antever que, além dos benefícios da aquisição dos conteúdos da própria capacitação, também poderia vir uma possível melhoria de reposicionamento na carreira, nos níveis de capacitação previstos no novo plano de cargos e salários do servidor público que estava para ser implantado nas Instituições Federais de Ensino (Ifes), o PCCTAE. Ou seja, eles se anteciparam à implantação de uma nova norma federal. O relato trouxe aqui, então, a astúcia que vem da experiência em benefício de algo coletivo. Ao mesmo tempo que, sem ferir as normas, encontraram saídas, brechas por onde construir outros possíveis. Antígona mostrou, assim, uma visão ampliada deste grupo a partir da experiência sobre a conjuntura institucional na época, ao pensar em acelerar o reposicionamento das pessoas no novo plano.

Antígona: Mas o que aconteceu? Como havia... o início do plano nosso de carreira tinham as divisões de carga horária, para subir referências ligadas a capacitação; tantas horas para servidor de tal nível, 180 horas para nível superior etc... então, nós montamos um programa do grupo de nível superior; um grupo pro nível médio e um pro nível de apoio, porque nós tínhamos servidores de apoio também. Nós fizemos três grupos de... e fazíamos em módulos e as pessoas podiam escolher [...].

Joseane: É porque eu lembro dessa época, as pessoas nos cargos de nível superior tinham que ter aquela carga horária grande para subir de nível... E aqui na administração central não havia nada ainda de cursos grandes assim... Vocês é que propuseram esses cursos com essa carga horária grande, né?

Antígona: Nós é que começamos a montar em cima da legislação que viria, a nova...

Joseane: É, exatamente, vocês que começaram isso.

Antígona: E a legislação, a gente tinha essa coisa da... Estava mudando e a gente já tinha uma visão que aquilo iria mudar e nós fizemos com a carga horária de 180 horas, uma carga horária que as pessoas que... [...]

Joseane: E só nessa época que teve isso, né?

Antígona: Só nessa época nós fizemos isso.

Joseane: Mas ninguém mais fez isso? Esses cursos grandes... com carga horária grande?

Antígona: O que aconteceu? Logo em seguida, a área aqui [da reitoria] começou a fazer a capacitação aqui. Começou a fazer, mas ela não... ela fez com 120 horas porque na época o plano ainda não estava implantado, aí eles fizeram uma complementação. Porque nós fizemos com a carga horária máxima – a grande confusão foi essa – porque nós fizemos tudo com a carga horária máxima que a pessoa progredia só com aquele curso direto.

Joseane: Direto! (risos)

Antígona: E eles não, eles fizeram com 120 horas. Não tiveram essa dimensão porque não estava aprovado ainda o plano, só tinha o esboço, o interesse. Nós não, nós fizemos tudo. O curso era de 180, o curso era de 150, era de 90, para os servidores de nível superior, nível médio e apoio respectivamente, porque quem fazia progredia só com aquele curso, ia para última referência. Não precisava fazer aquela escadinha, fazer um curso com tantas horas, esperar um intervalo de tempo, subir um nível, depois fazer outro com tantas horas, subir outro nível, e assim iria... Lembra que nível superior fazia 120, depois fazia...

Joseane: Ah! tinha que esperar um tempo...

Antígona: Fazia o primeiro, 120, aí esperava um tempo.

Joseane: (Risos) É...

Antígona: Só que o que nós fizemos, pela experiência que nós tínhamos, e a gente já tinha visto isso pipocando...

Joseane: Mas vocês achavam que daria, então, para fazer um curso direto? Com a carga horária máxima?

Antígona: Faríamos... fizemos direto, 180. Porque o previsto primeiro era fazer a primeira fase 120 horas, depois em uma segunda esperava tanto tempo fazia outra, só que nós não fizemos isso, fizemos uma carga horária toda, por isso que todo mundo quis fazer porque ninguém queria esperar para completar depois. Entendeu? Porque progredia o primeiro ano até 120 horas, tanto tempo, depois esperava um tempo e progredia outro. Mas o que nós fizemos, fizemos um de 180 para você ir para a última referência.

Joseane: Mas podia fazer isso?

Antígona: Não estava autorizado ainda. Aí o que aconteceu, em função disso **H** [diretora de pessoal] fez um documento pedindo autorização à Brasília e isso foi autorizado. Porque uma época nós fizemos essa modificação no plano de 85 porque não deixava claro que tinha que ter esse galgar, essa escadinha, entendeu? Dava esse entendimento... você fazia o curso, e a gente fez... [...]

Antígona: [...] só que a capacitação até então não tinha essa cultura de fazer um curso só com 180 horas.

Joseane: É, tinha... de... 40 horas...

Antígona: Porque a legislação mandava fazer, aí depois fazia 120, lá na outra... esperava não sei quanto tempo para fazer outro, foi assim que a capacitação estava trabalhando. Só que a gente fez um grande, porque não estava clara a legislação ainda naquela época. Então, para que o servidor progredisse automaticamente para o último...nível

Joseane: E eu acho que pela experiência de vocês também, que vocês tinham, o conhecimento por já terem passado por outras mudanças de planos...

Antígona: Porque nós fizemos isso em 85, nós mudamos o plano, a **G** fez um documento e foi aceito.

Joseane: Ah, tá! E foi aceito.

Antígona: Isso. **H** [diretora de pessoal da época] fez uma... e foi aceito também, veio a autorização. Então, a partir desse curso nosso, é que a capacitação daqui [da reitoria] teve que fazer as complementações, aí fez visita técnica porque os cursos não tinham uma capacitação imediata de progressão. Então, para não invalidar aquela capacitação menor, eles não deram o certificado e fizeram como se fosse mais um módulo, como a gente trabalhou. Teve curso que a gente trabalhou com cinco módulos porque a gente fez sempre um de protocolo, todos eles tinham, exceto de laboratório, porque tinha laboratório de química, de física... Todos tinham informática. Tinha um módulo de informática e não tínhamos nem laboratório, fazíamos na química, foi um horror. E, na época, a maior parte dos equipamentos estava com Linux porque a universidade... é essa legislação complicada, complicada não, direitos autorais, tem que seguir e a outra era grátis, então as áreas de ensino, os laboratórios que nós usávamos, eram do centro. Então, todos os laboratórios do centro estavam voltados para as áreas de Linux. Era uma xaropada para a gente poder ensinar as pessoas, mas no final eu sei que deu certo. A gente fazia um módulo, praticamente todos tinham informática. A parte administrativa tinha essa parte de protocolo, de legislação, relações humanas, todos tiveram, era até a professora **N** que estava aposentada que deu aula. Antigamente a gente podia chamar o aposentado; o professor **O** da área de arquivo. [...]

Antígona: Então, quer dizer, foi muito bom. [...] Esse trabalho foi concluído, os cursos terminaram, as pessoas progrediram imediatamente [...]. Só que, como a gente fez um curso grande que era para progredir um montão de gente, isso deu um certo ruído na comunicação, nós estávamos à frente de um tempo, entendeu? Nós estávamos à frente... se colar, colou... o máximo que ia acontecer se não pudesse aproveitar as 180 horas seria aproveitar menos horas, mas e se pudesse? E pôde!!!

Joseane: Vocês estavam lá na frente, né?

Antígona: Nós estávamos à frente. E pôde. Porque eles não tinham essa experiência. Não tinha nada na legislação que dissesse que quem tem o certificado tal não progride, não tinha essa obrigatoriedade de progressão como escadinha, de ir galgando aos poucos. Deu essa margem aí a gente fez. Por isso que deu realmente... aí todo mundo queria fazer, muitas áreas queriam fazer, muitas pessoas queriam fazer, servidores que eram fora do centro; a gente até permitiu, tinha um pessoal daqui [da reitoria] que fez... mas aí outros servidores da universidade fora do nosso centro... E nós tínhamos muita vaga de nível superior, nós não tínhamos um grupo grande de nível superior, então a gente abriu para outros servidores da universidade de fora do centro que a gente trabalhava, aí depois, quando esses servidores souberam, foi um *boom* muito

grande porque as pessoas ficaram aqui [se referindo ao recursos humanos da reitoria] em uma saia justa...

Joseane: É verdade.

Antígona: Os servidores questionaram: por que uma área faz e outra não pode fazer? Só que a gente fez com expectativa de poder aproveitar tudo e eles aqui na reitoria estavam fazendo dentro da legislação nova que viria, dentro do que era permitido e a gente não, como não tinha compromisso, vamos dizer assim, a gente estava fazendo o que atendia a nossa área, então nós fizemos uma carga horária maior e foi muito enriquecedor esse trabalho, entendeu?

Joseane: É, e o interessante que você está falando é exatamente isso. Como vocês tinham uma experiência muito grande nessa área, vocês tiveram uma visão maior. Então vocês inovaram, vocês produziram um saber aí e que funcionou...

A servidora, a seguir, entre outras coisas fala do seu coletivo de trabalho de determinada época de seu percurso profissional na universidade.

Antígona: Desde 84 [...]. Nós nos qualificamos [...] esse também foi investimento do próprio grupo que trabalhava junto. Então todo mundo tinha curso, todo mundo tinha essas novas ideias, esses novos conhecimentos. Tínhamos a prática e tínhamos a teoria porque fomos buscar a teoria, fomos nos qualificar! [...] acho que éramos oito ou nove pessoas no... então, isso ajudou muito porque nós tínhamos todo um conhecimento prático e depois tivemos a teoria para nos apoiar. E nisso... grupo de trabalho, outras professoras da época, da psicologia... professora N mesmo da parte de administração assessoraram nos Planos nossos [da universidade], porque tiveram planos de... a montagem dos instrumentos de avaliação de desempenho que passou pelo conselho. O grupo era bom! O grupo era muito coeso e muito batalhador. Todo mundo qualificado, sangue novo, querendo produzir nessa época... então, quando todo mundo se viu em uma situação meio complicada de mudança, todo mundo foi para a mesma área, então a área cresceu muito [se referindo à ida desse grupo para determinado centro na universidade].

Assim, o ingrediente 5 é a síntese de todos os quatro ingredientes anteriores, que pode se dar a partir de um engajamento positivo em uma atividade coletiva. Para Schwartz (2010e, p. 218), isso se refere também à situação na qual o trabalhador “vê para si alguma coisa da ordem da saúde”, no sentido amplo do termo, ressaltando que esse engajamento não depende só do trabalhador, como vimos, e sim do resultado de uma complexa rede de elementos e de inter-relações dinâmicas entre eles, em que o meio é parte fundamental. É por isso que o autor diz que “não será necessário solicitar-lhe [ao trabalhador] muito para que ao mesmo tempo ele tente se apropriar dos elementos” (Schwartz, 2010e, p. 218). Ariadne nos ensina a possibilidade de normatividade no trabalho como promoção de saúde e bem-estar, e que quando, ao contrário, o meio de

trabalho se torna mais rígido e engessado, impondo valores que são muito diversos daqueles retrabalhados pelo coletivo, advêm o desânimo e a doença.

Narrativa de Ariadne: A amplitude da normatividade em relação com a produção de saúde ou de doença e sofrimento

Joseane: Você já se sentiu desanimada alguma vez no seu trabalho aqui na universidade?

Ariadne: Já sim, já me senti desanimada, principalmente quando você não tem respaldo da direção. Quando quem está acima, assim... não comunga das mesmas ideias. Nós já tivemos casos...

Joseane: É, você já passou por tantas administrações, né?

Ariadne: Isso, isso... [...] Porque assim, às vezes... não é reconhecer... é mais de não trabalhar junto, de não entender a gente.

Depois, ao perguntarmos sobre as situações que, ao contrário, ela considera que a tornam mais potente, ela trouxe a questão do ‘retorno’ que recebem ‘dos usuários’ que atendem. Dizemos que isso tem a ver com o reconhecimento de seu trabalho. Percebemos em toda a conversa que não se trata ali de um reconhecimento pessoalizado, identitário, mas uma validação de um modo de fazer, uma validação, podemos dizer, da normatividade daquele setor.

Joseane: Qual a situação ou as situações de trabalho que você se sente mais feliz, que é mais potente pra sua vida? Você até já falou muitas coisas já...mas que situações você sente que reverbera na Ariadne?

Ariadne: Toda vez que a gente colabora... Quando o professor chega aqui e fala “Terminei o mestrado, terminei o doutorado, vim agradecer a vocês, que vocês me ajudaram muito, me ajudaram a não desanimar”. Às vezes, a gente brigava com chefe de departamento que não queria prorrogar o afastamento e aí a gente ia lá e defendia o professor. Então ele vinha agradecer. Tem várias teses, dissertações, que eles fazem um agradecimento, não é nominal, eles sempre agradecem ao setor, eles reconhecem que a gente ajudou de certa forma...

A seguir, perguntamos sobre possíveis relações entre o trabalho e sua saúde.

Joseane: Nesse processo todo, nesse tempo todo de trabalho na universidade, teve algum momento... que você sentiu sua saúde abalada em função do trabalho?

Ariadne: Sim, já teve, já teve sim. [...]

Falou de situações de embate com sua chefia da época, que foram, para ela, muito violentas. Destacamos uma em que ela mesma, Ariadne, foi alvo dessa chefia. Uma

chefia que era um(a) docente que tinha sido antes usuário(a) de seu setor e se serviu, na época de seu afastamento para qualificação, de toda a atenção e investimento do setor para ajudá-lo(a) em vários aspectos, na prorrogação de prazos etc. Serviu-se desse modo do trabalho do setor da Ariadne, em que procuram agir sempre para ajudar ao máximo o servidor, fazendo a norma servir e não o contrário. E que, quando ele(a) vem a se tornar chefe naquele mesmo setor, mostra-se legalista ao extremo, ou seja, uma pessoa que aplica a norma sem ver a situação concreta que está diante dele(a), a singularidade das situações e as diversas possibilidades de encaminhamentos. Nessa relação difícil, os valores de ambos(as) entraram em conflito e, no embate, Ariadne acabou adoecendo e precisando afastar-se por licença médica.

E acrescentou:

Ariadne: Teve um momento sim, inclusive foi a única vez que eu tirei licença médica porque foi assim tão... foi tão forte, foi uma questão de gênio, foi um(a) chefe que eu tive, eu gosto muito dele(a), ele(a) é uma pessoa muito certinha, mas, por conta de um episódio que aconteceu que assim: antes, quando ele(a) era usuário(a) nosso(a) e aí ele(a) fez de tudo pra poder... prorrogou o afastamento dele(a) no exterior além do permitido e a gente fez de tudo, brigou muito para ele(a) poder conseguir essa prorrogação... e, nesse caso, foi assim o(a) professor(a) tinha terminado, defendeu, mas ficou ainda lá um tempo porque teve que fazer modificações na tese e se ele(a) voltasse pro Brasil ficaria muito mais difícil pegar turma e era pouca coisa, alguns meses. Aí nós brigamos, nós justificamos, pra poder ficar lá no exterior. Então nós fizemos tudo, nós lutamos por ele(a).

Joseane: E conseguiram?

Ariadne: Conseguimos. E aí ele(a) veio a ser nosso(a) chefe. Aí teve um episódio em que eu falei assim: “Eu tenho período de férias, vou tirar férias, mas eu vou voltar antes porque depois eu vou precisar de um dia (cita um situação particular em que ia precisar tirar este dia) e cai em um dia de semana, eu vou precisar desse dia pra ficar lá”. Ele(a) disse: “Tá, você pode faltar o serviço, só que vou te dar falta.” Aí eu falei assim: “Não, eu vou compensar porque eu vou voltar antes de terminarem as minhas férias.” Ele(a) falou: “Não, não pode ou você tira os dias todos ou você não terá nenhum, você não pode compensar. Se você faltar, vou te dar falta.” Então, assim, ele(a) era muito legalista e isso nós tivemos um embate tão... que me causou... que eu travei a coluna. Isso me deu uma hérnia de disco cervical e aí eu tive que tirar licença médica porque eu travei, eu tive que usar até uma tipoia aqui porque a dor era tanta, fora as duas licenças-maternidade, foi a única vez que tirei licença médica porque foi uma coisa assim... tão... tão...

Joseane: Violenta...

Ariadne: Violenta, foi violenta... entendeu? Por isso... Ele(a) era bom(boa) demais de trabalho, mas legalista ao extremo e isso que me... porque quando foi

pra ele(a)...e aí depois pros outros... e ele(a) falava vocês aqui... vocês... Não valorizava o nosso trabalho depois deixou de ser nosso(a) chefe ... Agora tá aposentado(a)... [...] Mas sabe essa coisa... e isso me fez muito mal. Hoje em dia, eu falo com ele(a), tento entender, mas nós batemos muito de frente nesse sentido e isso me fez muito mal e chegou ao físico, chegou ao físico mesmo. [...]

Joseane: Meio barra-pesada, né? É que a postura dele(a) era muito diferente da de vocês, dos valores de vocês aqui, né? Porque essa coisa da rigidez da normalização no trabalho... não funciona assim... o trabalho no dia a dia...

Ariadne: Não, não funciona.

Joseane: Ou até funciona, né? Só que mal, provocando doença, mal-estar...

Ariadne: É, provocando doença. Nós assim... ele(a) sempre via a gente aqui assim, o técnico... como se fosse inferior, sabe? “Eu sou o(a) professor(a) doutor(a)”, sabe? Mas ele(a) não via que nós ajudamos ele(a) a ter o título. Ele(a) fazia questão de mostrar isso, como se fosse superior a nós, isso foi bem ruim. [...] Mas é isso. É essa parte de relacionamento, né? Pessoal...

Joseane: E como que isso adoece, não é?

Ariadne: É, adoece e isso me adoeceu, ganhei duas protrusões discais, eu travei e isso foi muito forte, esse embate.

Pedimos para Ariadne falar um pouco de pessoas que foram importantes na sua trajetória profissional. Na sua resposta, aparece a questão dos ‘valores’ ao falar dessas pessoas no desenvolvimento de sua vida profissional. Pessoas que passaram a ela não só conhecimento, mas principalmente valores por meio do modo de atender, pela dedicação em resolver a demanda do usuário... de todos serviços por onde passou na universidade.

Joseane: Que pessoas que você considera que foram importantes, que fizeram diferença na sua vida profissional?

Ariadne: Há sim, parceiros... que ensinaram muita coisa nesses anos todos, desde as mais antigas até hoje, né? [...] Eu aprendia muito com meus chefes porque eles não passavam só o serviço, passavam também valores. Então foi muito bom, a professora **C**, depois professor **L**, que foi nosso pró-reitor. Eu já chegava lá no gabinete dele, nesse afã de resolver os problemas, né? Falando: “Mas professor... olha esse processo aqui... tal, tal...” E aí ele dizia: “Ariadne, calma, respira... Vamos começar de novo, repete tudo, mas devagar, conta devagar.” Aí quando você vai contar devagar... quando contava devagar, eu falava: “Mas eu já estou dando a solução!” E aí ele falava: “Viu? Então pronto, eu não tenho mais nada pra dizer...”

Joseane: Foi aprendido, né?

Ariadne: É... dizia: “Então pronto. Vai lá e faz o que você tem que fazer.” Porque você falando devagar já encontra a resposta. Então esse jeito dele de

pedir calma, mandar respirar... “Vamos falar devagar...” me fazia desacelerar. Então teve muitas pessoas assim... que me ensinaram muitas coisas...

Ao falar de suas aprendizagem com chefes-parceiros, Ariadne nos ensinou mais um ingrediente imprescindível que é a construção sinérgica do trabalho.

Obs.: Ariadne escreve ao final da leitura e validação de toda a parte referente as suas falas e nossas considerações que se encerram aqui: “Aqui enfatizo, como recomendação para as novas gerações de servidores: não descartem o conhecimento acumulado!!!! Ouçam as experiências dos mais velhos!!!! Não é para repetirem, mas para aprimorarem com humanização.

Depoimento: o nosso atual chefe é novo de idade e vez por outra tentamos mostrar para ele que nós não ‘paparicamos’ os usuários de nosso setor. Não é ‘paparicação’, é carinho e é colocar-se no lugar do outro, mas, de modo geral, está difícil passar esses valores.

Joseane, muito obrigada por dar visibilidade ao nosso trabalho!!!!

Foi extremamente gratificante ler parte de sua tese, pelo seu trabalho, desde a escolha do tema, referencial teórico, condução das entrevistas, observações e conclusões.

*Não deixe de me avisar a data da defesa. Estarei lá!!!!!!
Grande beijo, Ariadne.”*

7.1.6. Ingrediente 6: qualidade sinérgica ou construção sinérgica

Este ingrediente da competência industriosa também é de difícil avaliação e, nesse sentido, de difícil ‘normalização’ para as organizações. Schwartz diz que ele se refere à “competência coletiva”, embora considere impróprio esse nome. O ingrediente 6 é a capacidade de perceber que, por um lado, outros trabalhadores sabem coisas que uma pessoa não sabe em função de suas experiências que são diferentes das dela além de diferenças de atividades também e, por outro lado, incita a assumir as responsabilidades que lhe cabem sobre o plano que se é mais competente. Ou seja,

Capacidade que está muito ligada seja à diversidade das histórias humanas, seja ao reconhecimento e respeito desta diversidade e à compreensão de que o trabalho coletivo hoje – na medida em que ele atravessa sempre todos esses ingredientes – supõe uma espécie de pôr em sinergia esses diferentes ingredientes, não em si mesmo, mas coletivamente (SCHWARTZ, 2010e, p. 219).

Assim, a atitude frente ao outro, de respeito ou de arrogância, interfere no meio. Portanto, interfere no coletivo e nessa sinergia. Então, “o sexto ingrediente [...] [é aquele que tira] partido das sinergias de competências, em situação de trabalho” (SCHWARTZ, 2010e, p. 219). Isso porque esse ingrediente é fundamental para a

eficácia e a *performance* dos trabalhadores que atuam juntos em determinada ‘obra’, e colabora na “criação, [...] [na] qualidade e [...] [na] perenidade dessas *entidades coletivas relativamente pertinentes*” (SCHWARTZ, 2010e, p. 219, grifos do autor). Essas entidades se referem a pessoas que trabalham juntas colaborando para realizar algo em comum, mas nada garante que continuarão colaborando sempre em qualquer obra a realizar, mesmo fazendo parte de uma mesma equipe de trabalho, porque o meio de trabalho, incluindo as pessoas, são resultados de inter-relações complexas e heterogêneas que se transformam sempre. Por isso, Schwartz fala que são “relativamente” pertinentes.

A sinergia coletiva refere-se a circulações variáveis que dependem de todos os ingredientes da competência para se trabalhar junto, e o sexto ingrediente fala de certo modo disso, dessa percepção e perspicácia sobre essas entidades que são compostas por pessoas e suas singularidades. Portanto, ‘trabalhar em equipe’ não é algo que, ao se configurar de determinado modo, se torna fixo para sempre; ao contrário, demanda sempre construção e reconstrução que dependem de inúmeros fatores porque há sempre novos elementos que entram em circulação em um coletivo, o qual se metamorfoseia o tempo todo. Por isso, consideramos que o ingrediente 6 seja um dos mais difíceis de se desenvolver porque diz respeito à atenção e à deferência em se perceber justamente essas transformações permanentes ou, pelo menos, parte delas e lidar com elas da melhor forma. Nesse sentido, no que se refere à gerência, digamos, mais ergológica, Schwartz (2010e, p. 219) diz que:

trata-se da capacidade de, como em uma culinária, saber usar os ingredientes, ou seja, de ligar entre si as pessoas que têm perfis diferentes e fazê-las trabalhar juntas, de tal maneira que cada um reconheça em que seu perfil é diferente do outro, sem criar hierarquias artificiais, baseadas, por exemplo, em um só ingrediente, como é frequente.

Sennett (2013) toca nesse ponto também ao mencionar o desenvolvimento de um certo humanismo nas relações, que é o reconhecimento do outro, da alteridade, não apenas no que se refere ao respeito à diferença, mas a aprender com a diferença.

Assim, em relação às competências que, como vimos, possuem uma heterogeneidade de elementos que se articulam no trabalhador e no próprio meio de trabalho em modos e níveis igualmente variáveis, “ninguém pode ser competente de modo igual em todos os

registros” (SCHWARTZ, 1998, p. 130). A eficiência, então, se refere muito mais a uma questão que precisa ser vista como algo que se relaciona a elementos variáveis de determinada configuração do coletivo do que a uma questão eminentemente do âmbito individual, daí a sua dificuldade maior para muitas gerências, sendo esta segunda tônica um caminho mais fácil. Desse modo, “a eficiência de conjunto não é a soma de competências individuais avaliadas separadamente” (p. 130). Schwartz diz também que a nomenclatura “competência coletiva” não seria muito adequada porque o próprio nome fala de um resultado, o efeito da competência, e não reflete ‘o como’ ela se processa; o seu grau de complexidade e dificuldade, que seria, portanto, “a combinação fecunda de *espectros diferentes de ingredientes* que conseguem cooperar localmente, cada qual completando as lacunas dos outros” (p. 130, grifos do autor). Nesse caminho, o autor escolhe outra expressão para se referir ao sexto ingrediente: “qualidade sinérgica, [ou] construção sinérgica, que indicaria melhor, como problema, a colocação em síntese de espectros ergológicos diferentes” (p. 130).

À lembrança dessa verdadeira dificuldade das cooperações logrando êxito, soma-se a impossibilidade quase geral de definir coletivos estáveis e circunscritos. Sempre deparamos, segundo os casos, com coletivos de geometria variável (no tempo e no espaço), em superposição ou recobrimentos parciais [...]. Por sempre lidarmos com “ECRP¹⁰²”, não é possível identificar crises estáveis para essa enigmática “competência coletiva” (SCHWARTZ, 1998, p. 130-131). [...]

Essas qualidades sinérgicas não são portanto um simples dado [...] Não são evidentemente independentes de predisposições individuais [...]; em condições idênticas, indivíduos diferentes adotarão, com toda certeza, disposições diferentes. Mas [...] o parâmetro “meio”, [...] as políticas de governo do trabalho são, a esse respeito, predominantes. É aqui que elas podem mostrar sua genialidade ou, pelo contrário, sua fraqueza, [...]; [ou seja,] lucidez em antecipar os diversos espectros complementares de ingredientes, em tecer aí sinergia; ou considerar de modo inverso essas sinergias como obstáculos à autoridade. Buscar-se-á “implodir as equipes” [...] ou, pelo contrário, buscar-se-ão equilíbrios fecundos entre as normas capitalizadas pelas entidades coletivas e as normas transitando pela hierarquia? Serão a polivalência, a ajuda mútua, as trocas condenadas à semiclandestinidadade, ou serão patrocinadas por organogramas e um gerenciamento sensíveis às exigências de flexibilidade e de microrreações contínuas das “gestões do trabalho”? (SCHWARTZ, 1998, p. 131).

¹⁰² Entidades Coletivas Relativamente Pertinentes.

Esta última questão trazida por Schwartz a respeito da gerência e as políticas de governo no trabalho não levam em consideração o processo ergológico presente na atividade industriosa humana no trabalho; a existência desses elementos heterogêneos e suas inter-relações complexas no desenvolvimento das competências industriosas, quer por desconhecimento, quer por receio de ‘perda de autoridade’, aponta um dos grandes empecilhos para o desenvolvimento da eficácia no trabalho. Como vimos, considerar a existência de um processo ergológico na atividade industriosa humana pressupõe assumir a necessidade de um ‘trabalho’ de administração diverso da simples temática da organização hierárquica no trabalho e da seleção de pessoas qualificadas no ingrediente 1, por exemplo. Um trabalho de gerência muito mais minucioso, que considere os saberes das pessoas, buscando, assim, o desenvolvimento do próprio trabalho e de todos, no fim das contas, é um desafio a ser enfrentado se pensarmos na busca de um novo humanismo, como Sennett (2013) pontua e como vimos no Capítulo 3 desta tese. A gerência ergológica do trabalho só pode ser construída no dia a dia da vida no trabalho, assim como o respeito dos trabalhadores sob sua chefia. Dizemos, nesse sentido, que uma gerência ergológica se amálgama de forma muito mais perene porque suas práticas não se sustentam pelo medo ou arbítrio, como vimos na narrativa de Odisseu no item 4.8, no Capítulo 4 desta tese. Muitos de nós tivemos, ao longo de nossas vidas profissionais, superiores hierárquicos em que a tônica da governança se dava pelo medo e outros por meio do respeito ao próximo. Podemos parar para analisar em qual tônica nossa atividade se desenvolveu melhor?

Hipólita, por exemplo, nos contou¹⁰³ de sua experiência com chefias que ela chamou de democráticas e o quanto isso foi positivo para o próprio desenvolvimento da atividade no trabalho, e de como, ao contrário, a hierarquização rígida em certos meios de trabalho, de certa maneira, estagnou a possibilidade de trocas entre os servidores, prejudicando, portanto, o próprio desenvolvimento dos setores e da atividade dos servidores.

O ingrediente 6 então, nas palavras de Schwartz (2010e, p. 218), “corresponde exatamente ao que nós chamamos de entidades coletivas relativamente pertinentes”. Essas entidades dizem respeito a relações cooperativas de trabalho, que não se restringem ao limites das equipes de trabalho formais. São trabalhadores que se ajudam

¹⁰³ Ver narrativa no item 4.1 do Capítulo 4 desta tese.

para realizar determinada atividade em comum, e que não necessariamente permanecerão juntos em outras atividades. Percebemos que Schwartz, de certo modo, enfatiza na formação dessas entidades as relações informais, ou seja, que não passam necessariamente por organogramas, nem prescrições formais. De certa maneira, essa ideia se aproxima do que Richard Sennett chama de ‘cooperação exigente’, que vimos no Capítulo 4 dessa tese. Schwartz (2010e, p. 219) fala que a eficácia e a *performance* no trabalho se dão porque essas entidades são criadas e recriadas permanentemente no trabalho, são “circulações coletivas, visíveis ou invisíveis, formais ou informais” e que elas são “a própria vida no trabalho”. Podemos lembrar, aqui, as experiências de coletivos de servidores narradas por Hipólita¹⁰⁴, Ariadne¹⁰⁵, Hécate¹⁰⁶ e Antígona¹⁰⁷.

Schwartz fala a respeito de um certo tipo de gerência que, de certo modo, facilitaria essas circulações coletivas favorecendo a plasmação das ‘entidades coletivas relativamente pertinentes’, e dizemos que estas se referem às relações cooperativas no trabalho. O autor aponta que, quando determinada chefia assume sua posição hierárquica – e, com isso, também suas responsabilidades –, criam-se inevitavelmente “desnivelementos entre [...] [aquele chefe] e os outros [trabalhadores]”, mas que é importante, então, que essa chefia faça

um verdadeiro trabalho de contra desnivelementos, isto é, restaurar igualdades ou superioridades parciais sobre tal ou tal campo, sobre campos de competência que não são formalizados, que não são bem conhecidos, que são as vezes invisíveis, mas que são absolutamente necessários (SCHWARTZ, 2010e, p. 220).

Ou seja, isso diz respeito ao reconhecimento do outro como também produtor de saberes no trabalho, detentor de experiências singulares, e que realiza sínteses de ingredientes expressivos no seu campo de atuação, que é diferente daquele que está em um cargo hierarquicamente superior naquele momento e também é diferente de outros trabalhadores. Podemos dizer que o que Schwartz pontua é que, em uma gerência ergológica é necessário construir contra desnivelementos para facilitar a constituição de coletivos fortes e, assim, cooperativos, o que não significa negar os desnivelementos existentes em uma relação hierárquica fugindo das responsabilidade que se tem enquanto chefia.

¹⁰⁴ Ver duas narrativas de Hipólita nos itens 4.1 e 4.8 do Capítulo 4 desta tese.

¹⁰⁵ Ver duas narrativas de Ariadne no item 4.7 do Capítulo 4 desta tese.

¹⁰⁶ Ver a narrativa de Hécate no item 4.7 do Capítulo 4 desta tese.

¹⁰⁷ Ver a narrativa de Antígona no item 4.2 do Capítulo 4 desta tese.

Schwartz (2010e, p. 220) evoca a questão das “dramáticas de uso de si” em relação ao tema das competências e “o uso de si no trabalho [que] não para de tentar pôr em sinergia estes ingredientes heterogêneos” (p. 221). Além disso, chama atenção de que a competência é constituída de vários tipos de planos, não podendo ser, assim, objetivada. Ou seja, que não se pode modelizar o campo das competências, no sentido de tentar homogeneizar em um modo único de avaliação dos trabalhadores pelas organizações, já que, como vimos, elas são resultado de elementos heterogêneos e não quantificáveis. Ele diz que

é a necessidade de articular, e frequentemente, num mesmo instante, de colocar em sinergia todos esses ingredientes. [...] Todas as riquezas do corpo, da inteligência, da cultura que, de algum modo, nutrem e alimentam esses ingredientes, devem ser postas em comunicação em todo instante de trabalho e é daí que se diz que, enfim, a atividade humana é algo extraordinário (SCHWARTZ, 2010e, p. 220).

Portanto, podemos dizer que, no que diz respeito a tudo o que se refira ao que é vivo – e a atividade industriosa humana faz parte do que é vivo –, as normas não têm eficácia fora das práticas. Macherey (2010, p. 68) diz que

não existe modelo normativo que possa ser posto ou pensado em geral, e do qual as normas particulares seriam, cada uma no domínio que lhe é próprio, as aplicações. As normas não têm realidade fora da ação concreta através da qual elas se efetuam afirmando, contra os obstáculos que se contrapõem a esta ação, seus valores normativos.

E, nesse sentido, trazendo esse pensamento para a questão das competências, não existe um modo de organização dado, padrão, fixo, do vivo, o que significa que a formação de competências também só se dá na ação concreta do que é vivo e não é algo individual, está para além e aquém dele, se organiza no enfrentamento de seus limites e obstáculos, no enfrentamento das dificuldades. Para Canguilhem (1990), um organismo, ao sobreviver a uma doença, é um outro organismo marcado por aquela experiência. Esse pensamento pode ser transposto para a vida fora da dimensão orgânica. No caso das competências, elas são o resultado de uma série de relações e sinergias e não são entidades fixas e absolutas, estão sempre em processo de desenvolvimento não linear porque são sensíveis sempre ao meio em que estão.

Na relação homem-meio de trabalho que é também um meio social regido por normas, regras, leis, tanto localmente, situadamente, quanto nacionalmente, o trabalhador enfrenta cotidianamente imprevisibilidades, desafios que essas normas não previram. Essas variabilidades impostas ao trabalhador, em certa medida, são como limites

impostos ao vivo que têm valor negativo de que falam Macherey (2010) e Canguilhem (1990). São eles que convocam o trabalhador a produzir novas normas nesse enfrentamento e que produzem, conseqüentemente, saberes e competências que podem vir a enriquecer o patrimônio de determinado meio de trabalho, de determinado coletivo de trabalhadores. Mas, em situações ou circunstâncias extremamente normalizadas, em que a margem de manobra da ação é muito pequena, a normatividade fica enfraquecida, embora não anulada totalmente. Nesses casos, frente à singularidade de determinada situação no trabalho e à dificuldade de produção de novas saídas, a atividade se precariza no seu próprio desenvolvimento, ou seja, dizemos que ela pode cair em um círculo de repetição sem criação, podendo se tornar, por exemplo, muito mais burocratizada e legalista em certos aspectos. Nesse sentido, dizemos, inspirados em Canguilhem (1990), que em um meio como esse a atividade seria semelhante à de um organismo que está doente porque, durante o processo de doença, a capacidade do organismo fica mais limitada, lembrando que o autor diz que ter saúde é poder abusar dela, é transpor limites alargando-os, ampliando-os. Assim, defendemos que a construção da saúde ou de sua debilidade no trabalho envolve a possibilidade maior ou menor de poder construir uma maneira de realizá-lo do nosso modo. Em que ao nos apropriarmos dele, necessariamente o tornaremos singular e, portanto, faremos diferença nesse fazer, como nos mostraram todos os servidores com quem conversamos nesta pesquisa. Tivemos gratas surpresas em cada conversa que abriu-nos um pouco mais o universo da atividade industriosa humana, das minúcias cotidianas que fazem grandes diferenças para todos, usuários e coletivos de trabalho. Assim, lidar com uma situação sob a égide de normas muito restritivas é como colocar uma roupa apertada ou larga demais, ou seja, inadequada, tanto em relação à demanda quanto à normatividade que é própria de todo ser vivo e, conseqüentemente, própria de toda atividade. Afinal, estar em atividade envolve customizar roupas dadas, criar roupas novas ou mesmo, em certos casos, não usar roupa alguma, inventando outros modos de vida inimagináveis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como os saberes estão sendo produzidos pelos servidores técnico-administrativos para se trabalhar em uma universidade pública federal no Brasil e o quanto os esforços cotidianos desses servidores estão ajudando a universidade a funcionar? Respondemos à questão principal desta tese, afirmando que esses esforços se materializam na produção de saberes da prática, saberes não sistematizados, vivos, porque nascidos dos embates e das lutas não previsíveis pela normatividade da vida no trabalho. Saberes que são fundamentais para o funcionamento da universidade. E, por sua vez, como não partimos da ideia de que a vida é compartimentada, esse movimento e esse esforço fazem parte do modo de vida desses servidores, pois há ressonância entre suas vidas no trabalho e suas vidas fora dele, na medida em que a vida no trabalho influencia, por exemplo, na saúde; na decisão de fazer determinada graduação ou pós-graduação; no desejo de rever velhos amigos de trabalho no momento de uma futura aposentadoria; no desejo de postergar a aposentadoria para ajudar a passar conhecimento aos novos que chegam; entre outros movimentos que foram trazidos pelos servidores nas suas narrativas de vida no trabalho. Podemos afirmar, então, que a vida no trabalho atravessa a vida fora dele.

As conversas com os servidores permitiram vislumbrar a produção de saberes em vários setores, dos mais diversos, algo que a ergologia já apontava, mas que superou em muito as nossas expectativas. Cada conversa trouxe um caldeirão de produção de saberes no fazer desses servidores, nos modos de trabalhar e de gerir seu próprio trabalho. Cada servidor apresentou uma odisseia, uma aventura, cada uma com riscos e dificuldades diferentes, que eles vão enfrentando no dia a dia. Cada conversa mostrou um pouco como travaram lutas importantes em atividades da área administrativa que frequentemente são tidas como simples e burocráticas.

Assim, dizemos que a pesquisa respondeu à proposta inicial que foi pensar como se tem produzido saberes na atividade dos servidores e como esses têm contribuído para o trabalho e para a vida destes trabalhadores. A partir das narrativas dos servidores, pudemos ver, entre outras coisas, como eles consideram importante o modo de gerência para o desenvolvimento dos coletivos no trabalho e como isso influencia, conseqüentemente, no desenvolvimento do próprio trabalho (narrativas de Hipólita e de Odisseu); a importância de prestar atenção à demanda do usuário dos serviços, mesmo quando ela não é muito explícita, o que significa conseguir perceber as necessidades de

determinado meio em que sua atividade se desenvolve (narrativas de Antígona e de Ariadne); a importância do coletivo para a realização da atividade e para um modo de vida no trabalho potente (narrativas de Antígona, Ariadne, Hipólita, Hécate, Medeia e Odisseu); e a importância também dos protocolos para poder, de certo modo, dar um território comum para a atividade ser capaz de se desenvolver cada vez melhor, dando segurança para não atrasar os trâmites processuais (narrativa de Medeia).

Vimos em todas as narrativas sobre o trabalho dos servidores para esta pesquisa uma vontade de afirmar-se sobre seu meio de trabalho, ou seja, de sentir-se fazendo diferença e não apenas cumprindo uma obrigação ou somente realizando tarefas predeterminadas. Dizemos, então, que o sentido de saúde Canguilheriano está presente, em uma luta cotidiana do servidor para tornar o seu trabalho para si e para os usuários de seus serviços algo com sentido, em que cada um, ao seu modo, revela a potência dessa busca da saúde ao lutar frente às adversidades em seus percursos funcionais. Uns para ultrapassar barreiras instituídas por normas que não atendiam às situações, outros para superar situações em que a outorga institucional fazia com que cargos de chefia fossem exercidos com autoritarismo e arbitrariedade. Ou, ainda, situações em que havia uma enorme precariedade de recursos materiais para se trabalhar, entre outras.

Esta pesquisa não buscou e não encontrou padrões, repetições nas atividades dos servidores técnico administrativos. Ao contrário, nos deparamos com histórias absolutamente variáveis e singulares que, na tese, dizemos que compõem um mosaico. Portelli (1997, p. 16) afirma que, no mosaico, “os pedaços são diferentes, porém, formam um todo coerente depois de reunidos”. E, nesta tese, o que une as narrativas dos servidores é justamente o que as diferencia, ou seja, todas se referem à produção de saberes que nascem das lutas cotidianas desses servidores para trabalharem e como cada luta é sempre singular, cada saber construído é igualmente diferente um do outro.

De certa maneira, buscamos construir um mosaico em que as partes conversassem em entre si e os conceitos e teorias fossem operadores que colorissem as narrativas, se misturando às histórias dos trabalhadores, e não para espelhá-las. Os conceitos nos ajudaram tanto a escrever quanto nos instrumentalizaram, nos dando ferramentas, potencializando-nos para as próprias conversas com os servidores – assim como os *lógoi* incorporados de que fala Foucault, incorporados para estar à mão quando precisássemos.

Dessa maneira, no texto da tese, ao trabalharmos as entrevistas/conversas, tentamos trazer as narrativas dos servidores inseridos na construção de nossa argumentação teórica. Buscamos construir uma narrativa em que o campo empírico e a teoria se compusessem de modo a trazer não supostas verdades absolutas encontradas a partir da pesquisa, mas sim, pelo menos em parte, a verdade desses quatro anos de pesquisa em que escolhas foram feitas, construindo uma narrativa que desse conta dessas escolhas.

Registrar a experiência de pessoas no trabalho, que não são só histórias individuais, mas também histórias coletivas – pois retratam comunidades, mesmo que pequenas, como um setor, dentro de determinada organização, de determinada época –, de certo modo é fazer um registro de experiências singulares de servidores que daqui a bem poucos anos não estarão mais na universidade, em razão da proximidade com possíveis aposentarias. Outros servidores virão e outras histórias serão construídas. Esta tese, de alguma maneira conta um pouco de parte da história de saberes de uma geração de servidores de determinada universidade, um modo de vida no trabalho. Apesar de compartilharmos e valorizarmos a preocupação da servidora Ariadne e de seus colegas de tentar passar seus saberes construídos ao longo de uma vida na universidade e de percebermos que se deveria ter um cuidado gerencial maior com essa problemática da perda de um patrimônio de saberes fundamentais para a produção universitária, salientamos que talvez seja uma tarefa impossível de ser concluída na sua totalidade porque a vida é processo e muitos dos saberes nascidos no fazer guardam ressonância direta com as agonísticas situadas deles, e os próximos servidores que virão terão outros enfrentamentos... Não se trata, assim, apenas de um problema de transmissão de saberes, mas de como proporcionar o diálogo entre saberes produzidos pelos funcionários mais antigos e os construídos pelos mais novos, sem reproduzir uma hierarquização entre os diferentes pontos de vista sobre a atividade? Essa seria uma questão de pesquisa aberta por esta tese. Nesse sentido, podemos dizer, parafraseando Portelli (1997, p. 33), que em nossa tese trazer os saberes produzidos na atividade dos servidores técnico-administrativos de determinada universidade está muito distante da ideia de trazer uma espécie de identidade de categoria, mas, sim, muito mais uma “memória da diferença”. Uma memória que resiste, que marca um modo de ser e estar no mundo, “memória como alternativa”, como afirmação de um modo de viver seu trabalho. O autor escreve algo emblemático e belo que, em outras palavras, quer dizer o seguinte, que : as narrativas que contam as experiências vividas das pessoas não são

apenas registro histórico, objetos fixos em um tempo que passou. Elas trazem modos de viver e sentir que, portanto, guardam diferenças que devem ser contadas aos que vivem outras experiências, vivem em um outro cenário, outro tempo e espaço. São, então, modos de ser e estar que marcam resistências, escolhas, e poder passar isso, contar ao outro “aquilo de que me lembro”, é colaborar para que esse outro tenha também “condições de resistir”.

Enfrentamos um desafio metodológico no texto final da tese, que foi o de criar uma maneira de colocar as narrativas em diálogo com o corpo teórico da tese em vez de fazer uma análise das narrativas ou dos conteúdos. Não queríamos que as narrativas parecessem ilustrativas da teoria, mas que conversassem com ela, daí optarmos por trazeremos trechos longos das conversas com os servidores inseridos ao longo do texto para não se perder o contexto da produção da enunciação. Porém, sabemos que colocar as narrativas em diálogo com a teoria ainda teria um longo caminho metodológico a ser percorrido que demandaria futuras pesquisas e experimentações.

Fecharemos as considerações finais trazendo uma afirmação de Canguilhem (2005, p. 32) fundamental para qualquer aspecto da vida e que consideramos pertinente para uma reflexão nesse ‘final’ de pesquisa também. Ele diz que “nada do que é vivo é acabado”. A consideramos fundamental porque ela nos lembra e nos recoloca em nosso devido lugar, ou seja, seres em processo constante de transformação, o que significa também nos situar neste jogo e nesta aventura que é viver – e, no âmbito acadêmico, aventura de pesquisar e escrever – em relação tanto a nossa potência quanto aos nossos limites na luta constante do vivo em seu meio para se tornar viável, ou seja, apto a viver, mas sem nenhuma garantia de por quanto tempo. A doença é o sinal dessa precariedade constituinte e dessa possibilidade tanto de fracasso, quando ela leva à morte ou à diminuição das capacidades, quanto de “depois de curadas, conferir ao organismo um poder de oposição a outras” (p. 32) doenças. Assim, é a partir dessa precariedade constituinte e em consequência desta que há a necessidade constante e premente de atividade do próprio vivo para estar vivo, se renovando a cada dia, a cada desafio. A vida do homem enquanto ser vivo e ser social é sempre processo. Não podemos, então, pensar em obras acabadas feitas por seres inacabados, seres em processo. Nesse sentido, todo o patrimônio material e imaterial produzido pela humanidade traduz-se em processos mais ou menos provisórios. A consciência desse saber, a nosso ver, pode dar maior lucidez sobre tudo que se intitule ‘verdade’ de modo absoluto, seja científica,

social, jurídica, entre tantas outras denominações. Verdades e normas são construídas. Não se vive sem normas, mas, ao mesmo tempo, não se vive sem normatizar, ou seja, transformá-las e criá-las permanentemente.

REFERÊNCIAS

ALVAREZ, Denise. *Cimento não é concreto, tamborim não é pandeiro, pensamento não é dinheiro!* Para onde vai a produção acadêmica? Rio de Janeiro: Myrrha, 2004.

_____. O dicionário – Verbete Tempo. *Laboreal*, v. VI, n. 2, p. 71-75, 2010.

ASSUNÇÃO, Ada Ávila; LIMA, Francisco de Paula Antunes. A contribuição da ergonomia para a identificação, redução e eliminação da nocividade do trabalho In: MENDES, Renê. *Patologia do Trabalho*. 2. ed. Rio de Janeiro: Atheneu, 2003. v. 2. p. 1.767-1.789.

AZEREDO-SILVA, Joseane Tavares. *O trabalho como matéria estrangeira na clínica*. Niterói, 2011. 200p. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2011.

BÉGUIN, Pascal. Acerca de la evolución del concepto de actividad. *Laboreal*, v. 2, n. 1, p. 55-61, 2006. (Tradução livre de Joseane Tavares de A. Silva)

BRASIL. Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm>. Acesso em: 9 fev. 2015.

BRASIL. Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm>. Acesso em: 9 fev. 2015.

CANGUILHEM, Georges. *O normal e o patológico*. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1990.

_____. Meio e normas do homem no trabalho. *Pro-posições*, v. 12, n. 2-3 (35-36), p.109-121, jul.-nov. 2001.

_____. *Escritos sobre a medicina*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2005.

CERTEAU, Michel. *A invenção do cotidiano*. Artes do fazer. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

CLOT, Yves. *Trabalho e poder de agir*. Belo Horizonte: Fabrefactum, 2010.

COUTINHO, Eduardo. O cinema documentário e a escuta sensível da alteridade. *Projeto História*, n. 15, abr. 1997.

_____. In: NADER, Carlos. *Eduardo Coutinho, 7 de outubro*. Documentário 73 minutos. DVD. Selo Sesc. 2013.

CRU, Damien. Coletivo e trabalho de ofício: sobre a noção de coletivo de trabalho. In: DEJOURS, C. (Org.). *Plaisir et souffrance dans le travail*. Séminaire Interdisciplinaire de Psychopathologie du Travail, v. 1, p. 43-54. Paris: AOCIP, 1987, 2 v [Trad. prov. de]. (Tradução para fins didáticos – sem paginação original).

_____. Seminário 2. As Regras do Ofício. In: DEJOURS, C. (Org.). *Plaisir et souffrance dans le travail*, v. 1, p. 29-42, Paris: AOCIP, 1988, 2v [Trad. prov. de]. (Tradução para fins didáticos – sem paginação original)

_____; DEJOURS, Christophe. Saberes de prudência nas profissões da construção civil. Nova contribuição da psicologia do trabalho à análise da prevenção de acidentes na construção civil. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 15, n. 59, p. 30-34, jul.-ago.-set. 1987.

_____. Outra forma de civilidade: a cooperação. In: _____. *O trabalho vivo*. Tomo II. Brasília: Paralelo 15, 2012. p. 75-112.

DELEUZE, Gilles. *Conversações*. Rio de Janeiro: Editora 34, 1992.

_____; PARNET, Claire. Animal (verbeta). In: BOUTANG, Pierre-André. *Abecedário de Gilles Deleuze*. Paris: Montparnasse, 1988-1989. Transcrição integral do vídeo, para fins didáticos. p. 2-6.

DÉTIENNE, Marcel; VERNANT, Jean-Pierre. *Métis*. As astúcias da inteligência. São Paulo: Odysseus, 2008.

FERREIRA, Mário César. Atividade, categoria central na conceituação de trabalho em ergonomia. *Alethéia*, v. 1, n. 11, p. 71-82, 2000.

FOUCAULT, Michel. A escrita de si. In: _____. *O que é um autor?* Lisboa: Vega, 2002.

_____, Michel. A palavra nua de Foucault. Entrevista ao Le Monde. *Folha de S. Paulo*, 21 nov. 2004, caderno Mais, São Paulo.

_____, Michel. *Em defesa da sociedade*. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

_____. *A hermenêutica do sujeito*. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2010.

GIARD, Luce. História de uma pesquisa. In: CERTEAU, Michel. *A invenção do cotidiano*. Artes do fazer. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

GROS, Frédéric. Situação do curso. In: FOUCAULT, Michel. *A hermenêutica do sujeito*. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2010.

HADOT, Pierre. *Exercícios espirituais e filosofia antiga*. São Paulo: É realizações, 2014.

HERRIGEL, Eugen. *A arte cavalheiresca do arqueiro Zen*. São Paulo: Pensamento, 1975.

LATOUR, Bruno. *Cogitamus*. Buenos Aires: Paidós, 2012.

MACHEREY, Pierre. *Georges Canguilhem, um estilo de pensamento*. Goiânia: Almeida e Clément Edições, 2010.

MONTMOLLIN, Maurice de. Verbete Atividade. In: *Vocabulaire de l'Ergonomie*. 2. ed. Toulouse: Octarès, 1997. p. 26-29.

MUNIZ, Hélder Pordeus; ATHAYDE, Milton; NEVES, Mary Yale. A atividade dos operários da construção civil face ao acidente de trabalho. In: ARAÚJO, Anísio, ALBERTO, Maria de Fátima, NEVES, Mary Yale & ATHAYDE, Milton. *Cenários do trabalho: subjetividade, movimento e enigma*. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

PORTELLI, Alessandro. Tentando aprender um pouquinho. Algumas reflexões sobre a ética na História Oral. *Projeto História*, n. 15, abr.1997.

_____. História oral como gênero. *Projeto História*, n. 22, jun.2001.

REZENDE, João Batista. *Da servidão e da liberdade no trabalho*. Rio de Janeiro, 1986, 156p. Tese (Doutorado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1986.

RODRIGUES, Heliana de Barros Conde. A história oral como intercessor – em favor de uma dessujeição metodológica. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, ano10, n. 1, p. 190-203, 2010.

SCHWARTZ, Yves. Os ingredientes da competência: Um exercício necessário para uma questão insolúvel. *Educação e Sociedade*, v.19, n .65, 1998.

_____. Concordance des temps? Le travail, le marché, le politique. In: *Actes du colloque Le temps*, pp. 5-16, Nantes, mars, 1998^a.

_____. Disciplina epistêmica disciplina ergológica. Paideia e politeia. *Pro-Posições*, v. 13, n. 1(37), p. 126-149, jan.-abr. 2002.

_____. Trabalho e gestão: níveis, critérios, instâncias. In: FIGUEIREDO, Marcelo *et al.* (Orgs.). *Labirintos do trabalho*. Interrogações e olhares sobre o trabalho vivo. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

_____. Entrevista: Yves Schwartz. *Trabalho, Educação e Saúde*, v. 4 n. 2, p. 457-466, 2006.

_____. O trabalho numa perspectiva filosófica. In: NOZAKI, Izumi (Org.). *Educação e trabalho: trabalhar, aprender, saber*. Campinas: Mercado de Letras; Cuiabá: Editora da UFMT, 2008.

_____. Dialogue 1: trajectoires et usages de soi. In: _____.; DURRIVE, Louis (Orgs.). *L'activité en dialogues: entretiens sur l'activité humaine (II)*. Toulouse: Octarès, 2009. p. 9-33. (Tradução livre)

_____. A dimensão coletiva do trabalho e as Entidades Coletivas Relativamente Pertinentes (ECRP). In: _____; DURRIVE, Louis (Orgs.). *Trabalho e ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Niterói: Editora da UFF, 2010a. p. 149-164.

_____. O homem, o mercado e a cidade. In: _____; DURRIVE, Louis (Orgs.). *Trabalho e ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Niterói: Editora da UFF, 2010b. p. 247-273.

_____. Trabalho e uso de si. In: _____; DURRIVE, Louis (Orgs.). *Trabalho e ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Niterói: Editora da UFF, 2010c. p. 189-204.

_____. Reflexão em torno de um exemplo de trabalho operário. In: _____; DURRIVE, Louis (Orgs.). *Trabalho e ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Niterói: Editora da UFF, 2010d. p. 37-46.

_____. Anexo ao Capítulo 7. Uso de si e competência. In: _____; DURRIVE, Louis (Orgs.). *Trabalho e ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Niterói: Editora da UFF, 2010e. p.205-221.

_____. Manifesto por um ergoengajamento. In: BENDASSOLI, Pedro F.; SOBOLL, Lis Andrea P. (Orgs.). *Clínicas do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2011a.

_____. Qual sujeito para qual experiência? *Tempus – Actas de Saúde Coletiva – O Trabalho em Saúde*, v. 5, n. 1, p. 11-23, 2011b.

_____. Conceituando o trabalho, o visível e o invisível. *Trabalho, Educação e Saúde*, v. 9, supl. 1, p. 19-45, 2011c.

SENNETT, Richard. *O artífice*. Rio de Janeiro: Record, 2009.

_____. *Juntos*. Os rituais, os prazeres e a política da cooperação. Rio de Janeiro: Record, 2012.

_____. Humanismo. *Serrote*, n. 14, 2013.

SILVA, Catarina. Sobre a psicologia ergonômica de Jacques Leplat. *Laboreal*, v. II, n. 2, p. 47-61, 2006.

THOMPSON, Edward Palmer. Tempo, disciplina de trabalho e capitalismo industrial. In: _____. *Costumes em comum*. São Paulo: Companhia das Letras, 2002. p. 267-304.

ZARIFIAN, Philippe. Valor, organização e competência na produção de serviço – esboço de um modelo de produção de serviço. In: SALERNO, Mário Sérgio (Org.). *Relação de serviço: produção e avaliação*. São Paulo: Senac, 2001. p. 95-149.

_____. O tempo do trabalho: o tempo-devir frente ao tempo espacializado. *Tempo social*, v. 14, n. 2, p. 1-18, out. 2002.

_____. *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: Senac, 2003.