



Práticas de linguagem como, no e sobre o trabalho: por um ergoengajamento na gestão de Escola Pública

Wesley Pinto Hoffmann¹

wesleywph@gmail.com

Gislaine Almeida²

123951@upf.br

Ernani Cesar de Freitas³

ecesar@upf.br

RESUMO:

O objetivo desta pesquisa é compreender e analisar as dimensões linguísticas do trabalho em discursos que revelam a necessidade de renormalizações com vistas ao ergoengajamento nas atividades laborais. A fundamentação teórica é desenvolvida com base em Schwartz (2011, 2020), Schwartz e Durrive (2010) e Nouroudine (2002). Este estudo caracteriza-se como pesquisa exploratória, bibliográfica, de campo com abordagem qualitativa. O corpus de pesquisa é constituído por duas entrevistas semiestruturadas aplicadas a dois diretores de Escolas Públicas. Verificamos que, no que concerne ao trabalho do diretor, a linguagem desenvolve-se amplamente **como, no e sobre o trabalho**, em constantes renormalizações da atividade laboral.

PALAVRA-CHAVE:

Gestão escolar;
Dimensões da linguagem;
Renormalizações;
Ergoengajamento;
Diretores de Escola.

¹ Mestrando em Letras pelo Programa de Pós-Graduação da Universidade de Passo Fundo, na linha de pesquisa Leitura e Formação do Leitor, contemplado com bolsa Capes. Licenciado em Letras, Português, Inglês e Respectivas Literaturas pela Universidade de Passo Fundo

² Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Letras da Universidade de Passo Fundo (UPF). Licenciada em Letras Português, Inglês e Respectivas Literaturas pela Universidade de Passo Fundo (UPF).

³ Professor (Titular) de Ensino Superior na Universidade Feevale, Programa de Pós-graduação em Processos e Manifestações Culturais, e professor permanente no PPG em Letras na Universidade de Passo Fundo (RS). Doutor em Letras, área de concentração Linguística Aplicada (PUCRS/2006).

1 Introdução

O trabalho nas instituições escolares precisa ser constantemente repensado e a escola é, essencialmente, um ambiente marcado pela interação de pessoas, e a impossibilidade desse relacionamento humano presencial requisita dos atores envolvidos novas posturas, novos saberes e redimensionamentos para vencer os súbitos desafios que se apresentaram.

Nessa conjuntura, esta pesquisa parte de uma abordagem teórico-metodológica situada nos estudos que envolvem linguagem e trabalho em interface com a Ergologia. No que tange às dimensões do trabalho adotadas em nossa reflexão, filiamo-nos àquelas desenvolvidas pelas sociedades contemporâneas, pautadas nas relações comunicacionais entre os sujeitos que participam de seus ambientes laborais.

Considerando esse panorama, a questão norteadora está definida da seguinte forma: no trabalho de gestão escolar, os diretores estão expostos a diferentes dimensões linguísticas do trabalho que requerem a mobilização de diferentes saberes na renormalização da atividade laboral, com vistas ao ergoengajamento da equipe. O objetivo desta pesquisa é compreender e analisar as dimensões linguísticas do trabalho em discursos que revelam a necessidade de renormalizações com vistas ao ergoengajamento nas atividades laborais.

A fundamentação teórica é desenvolvida a partir da abordagem ergológica advinda de Schwartz (2011, 2020), Schwartz e Durrive (2010) e Nouroudine (2002). Este estudo caracteriza-se como pesquisa exploratória, bibliográfica e de campo com abordagem qualitativa, utilizando o Paradigma Indiciário de Ginzburg (2007) para fundamentar os procedimentos de análise. O corpus utilizado na análise é constituído por duas entrevistas semiestruturadas aplicadas a dois diretores de Escolas Públicas Estaduais do Município de Passo Fundo, RS, Brasil.

Para além desta introdução, apresentamos a fundamentação teórica que orienta esta pesquisa, organizada na seção “2 Práticas de linguagem do ambiente laboral”; com duas subseções teóricas: “2.1 Linguagem como, no e sobre o trabalho” e “2.2 Saberes constituídos e saberes investidos: por um ergoengajamento”. Na seção denominada “3 Roteiro metodológico”, desenvolvemos o dispositivo de análise, bem como a metodologia empregada. Já na seção, “4 A singularidade do discurso do diretor como, na e sobre a atividade: entrevistas como aspirações ao ergoengajamento”, mobilizamos os conceitos abordados na análise de corpus, neste caso, duas entrevistas semiestruturadas com diretores de escolas públicas. Por fim,

na seção 5, “Considerações finais”, tecemos algumas conclusões acerca do estudo. Começamos, logo na sequência pela fundamentação teórica.

2 Práticas de linguagem no ambiente laboral

A análise pluridisciplinar de situações de trabalho emerge, a partir dos anos 1980, da Ergonomia francesa. A Ergonomia, enquanto ciência, dito de uma forma bastante breve, ocupa-se do estudo da relação entre homem e ambiente laboral tendo em vista a geração de conhecimentos para a construção de espaços de trabalho mais saudáveis e eficientes.

Yves Schwartz, (2011, 2020) filósofo, especialista em análise da atividade de trabalho, expande os estudos na Ergonomia francesa e dá luz à Ergologia, disciplina multifacetada em interação com outras, como a Linguística, a Psicologia, a Filosofia e a Sociologia, que se propõe a aproximar o mundo complexo do homem em sua atividade laboral das práticas mediadas pela linguagem. Nessa perspectiva, o olhar para a subjetividade humana na atividade de trabalho constitui o elemento basilar da abordagem ergológica. Dessa forma, conforme Nouroudine (2002), a linguagem se apresenta como dispositivo que revela a complexidade das relações criadas como, no e sobre trabalho humano, conceitos concernentes à Ergologia e a respeito dos quais discorreremos na subseção que segue.

2.1 Linguagem como, no e sobre o trabalho

A abordagem ergológica estuda as relações entre o trabalho e a subjetividade que marcam as organizações, sem criar um roteiro fixo instrumental aos trabalhadores. Tradicionalmente, a gestão de pessoas está ligada ao gerenciamento de instrumentos de controle, a exemplo de normativos e diretrizes, sendo uma das críticas recorrentes na história o distanciamento dessas normas do cotidiano real do trabalho.

Para refletirmos a respeito desse distanciamento, é significativo que se considere a complexidade e as pluralidades social, política e cultural no trabalho humano. É tendo em vista esse entendimento que a Ergologia não busca criar e impor manuais orientativos, mas antes considerar os trabalhadores em suas individualidades enquanto seres capazes de influenciar situações de trabalho, singularizando-as e renovando-as constantemente, em uma relação coletiva corrente. (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010).

Cientes do contexto contemporâneo de gerenciamento do trabalho pautado em relações neoliberais, Schwartz e Durrive (2010) explicitam que a abordagem ergológica propõe compreender dimensões macro e micro nas atividades de trabalho.

Nesse sentido, os estudos ergológicos se propõem a observar os aspectos do trabalho imbricados à linguagem em três dimensões. De acordo com Nouroudine (2002, p. 17), há a “linguagem sobre o trabalho”, a “linguagem no trabalho” e a “linguagem como trabalho”. Essas distinções são apresentadas como aspectos metodológicos importantes para analisar a conexão entre a linguagem e o trabalho. Conforme Nouroudine (2002, p. 18),

Os três aspectos da linguagem estão em estreita ligação com práticas languageiras na situação de trabalho considerada de maneira global; porém, cada um deles apresenta problemas de ordem prática e epistemológica bem distintos. Essa abordagem analítica do real apresenta a vantagem de permitir identificar mecanismos de funcionamento da relação trabalho/linguagem. Contribuindo para o conhecimento, tal facilidade metodológica permitirá, sem dúvida, ter em vista uma ação transformadora melhor focada sobre os constituintes do trabalho, dentre os quais, a linguagem.

Como toda atividade de trabalho, a **linguagem como trabalho** apresenta complexidades. Em conformidade com Nouroudine (2002, p. 19), “É complexo, no sentido de ser composto de várias dimensões intrínsecas: econômica, social, cultural, jurídica, etc.”. Cabe ressaltar que essas dimensões não estão justapostas, elas estão “[...] comunicando-se, antes, entre si e imbricando-se umas nas outras, para constituir um fato social total.” (NOUROUDINE, 2002, p. 19).

Dessa forma, consoante Nouroudine (2002, p. 19), há no trabalho “uma parcela de linguagem que não participa diretamente da atividade específica por meio da qual um operador ou um determinado coletivo concretiza uma interação de trabalho [...]”, definida como a **linguagem no trabalho**. A **linguagem no trabalho** atua como uma importante dimensão nas relações de trabalho, já que manifesta um **corpo-si**.

A Ergologia apresenta o conceito de **corpo-si** compreendendo sua definição como uma entidade enigmática que resiste à objetivação. Refere-se a uma entidade virtual, enigmática e subjetiva, criada para gerenciar o distanciamento entre o que é prescrito e o que é real. De acordo com Schwartz e Durrive (2010), o **corpo-si** orienta nas decisões do que fazer e como fazer no trabalho. Um corpo que se engaja por si, pelos outros, e dos outros por si.

Nesse cenário, realizar atividades de trabalho é um uso do **corpo-si** na mobilização de saberes na singularidade da atividade. Conforme Schwartz e Durrive (2010), a palavra “uso” remete à manifestação de um sujeito singular. Nesse movimento, o **uso de si por si** é o uso laboral que cada um faz de si mesmo. Um “si” que carrega sentimentos, memórias, capacidades, competências, experiências, costumes, manifestações culturais e valores éticos e morais. O “si” permite uma predisposição à compreensão do outro no trabalho (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010).

Em consonância com Holz e Bianco (2014), verificamos que o **uso de si pelos outros** remete a diversos fatores, já que alcança a dimensão coletiva do trabalho. Nessa perspectiva, colegas de trabalho, gestores, autoridades etc. influenciam no corpo que realiza o trabalho. A fim de preencher lacunas do vazio de normas entre o que é prescrito e o que é real, criam-se renormalizações, a fim de suprir necessidades de normas insuficientes, inadequadas, ausentes ou exageradas. Nessa perspectiva, Schwartz (2014, p. 261, grifo do autor) pontua acerca das renormalizações:

Seja como for, a proliferação das atividades ditas de serviço obriga enfrentar de modo bem mais direto uma dimensão em geral bem invisível do trabalho: toda sequência de atividades industriais envolve arbitragens, debates, imersos num mundo social em que a comunidade de destino é sempre eminentemente problemática, em permanente reconstrução. Advêm dessas arbitragens decisões sempre parcialmente não antecipáveis, “renormalizações”; mesmo num nível infinitamente pequeno, os resultados dessas arbitragens –as “renormalizações” – reciam sem cessar uma história.

Ainda, com relação à **linguagem no trabalho**, Nouroudine (2002) discorre que “a **linguagem no trabalho** seria, antes, uma das realidades constitutivas da situação de trabalho global no qual se desenrola a atividade. É nesse ponto que os dois aspectos da linguagem são, simultaneamente, distintos e ligados.” (NOUROUDINE, 2002, p. 22, grifo do autor).

Nessa dimensão, durante a realização da atividade de trabalho, a linguagem é mobilizada como uma realidade que constitui o desenvolvimento dessa atividade, sem, necessariamente, estar ligada a um produto. Assim, a linguagem atua como um fio condutor entre o que é normatizado e o que é realizado.

Dessa forma, Nouroudine (2002, p. 24, grifo do autor) acrescenta: “A singularidade de toda experiência de trabalho, assim como a da “linguagem no trabalho”, repercute sobre suas respectivas situações, que ora se aproximam, ora se sobrepõem, ora se mesclam [...]”. Logo, a linguagem no trabalho também manifesta a singularidade de um **corpo-si** que busca constantemente a renormalização para alcançar objetivos traçados na atividade de trabalho.

No que concerne à linguagem sobre o trabalho, Nouroudine (2002, p. 26, grifo do autor) esclarece: “É, sem dúvida, pertinente o questionamento acerca de “quem fala?”, “de onde ele/ela fala?”, “quando ele/ela fala?” para que se compreenda onde se situa o campo de validade e de pertinência da “linguagem sobre o trabalho.”

Há uma íntima relação entre as dimensões do trabalho observadas por Nouroudine (2002, p. 26). Segundo a autora, a **linguagem sobre o trabalho** se encontra imbricada com a **linguagem no trabalho** e com a **linguagem como trabalho**. Assim, faz-se necessário conduzir a análise das práticas de linguagem levando em consideração distinções e imbricações que revelam uma melhor disponibilização do conhecimento a serviço da ação sobre o trabalho.

Na Figura 1, apresentamos as três dimensões da linguagem mobilizadas para compreensão do trabalho:



Fonte: elaborada pelos pesquisadores com base em Nouroudine (2002)

A partir da Figura 1, pode-se expandir os conceitos ergológicos, observando-se que, dentre o trabalho prescrito e real há uma lacuna na qual os trabalhadores criam microgestões a partir do auxílio permanente entre corpo, mente e exterioridade para que o trabalho seja concretizado da melhor forma. É impossível desvincular-nos do ambiente social e das normas antecedentes da sociedade (TRINQUET, 2010).

Yves Schwartz (2010) reconhece a defasagem entre o trabalho prescrito e o trabalho real. O prescrito é um conjunto de leis, normas, modelos e diretrizes que definem como o trabalho deve ser realizado, já o trabalho real se refere ao que realmente é feito para cumprir a tarefa, que perpassa por inúmeras **dramáticas do uso de si e dos outros**. Nesse sentido, em consonância com Schwartz e Durrive

(2010), é constitutivo ao viver a transgressão de determinadas regras e normas, já que o trabalho requer constantes renormalizações do que é prescrito.

Nessa perspectiva, Schwartz e Durrive (2010) elucidam que as normas antecedentes atuam como antecipações da atividade, para que a tarefa seja alcançada, enquanto o trabalho real e a atividade real de trabalho reconhecem constantes renormalizações empreendidas para a efetivação do trabalho, infiel ao meio de trabalho. Segundo Schwartz e Durrive (2010), há normas antecedentes que são desenvolvidas e validadas pelos coletivos de trabalho que impactam a gestão e provocam mudanças na equipe de trabalho. A renormatização, por sua vez, decorre da alteração da norma, que é melhorada e aprimorada em função de novos saberes. A renormatização apresenta caráter coletivo e é feita em função de uma atualização de normas.

Trinquet (2010) acrescenta que existem renormalizações empreendidas pelos trabalhadores sobre as prescrições na efetivação de um trabalho. Destarte, a atividade de trabalho não é somente uma ação, mas uma constante mobilização da singularidade dos trabalhadores que direcionam as renormalizações necessárias na antecipação do que o trabalho real exige. O autor também ressalta que essas renormalizações desenvolvidas pelos coletivos de trabalho impactam diretamente e indiretamente na gestão das organizações de trabalho.

Nesse sentido, a seguir, na subseção intitulada “Saberes constituídos, saberes investidos e ergoengajamento”, discorreremos sobre os saberes mobilizados no trabalho coletivo.

2.2 Saberes constituídos, saberes investidos e ergoengajamento

O trabalho de gestão escolar não é um trabalho solitário. Enquanto líder, cabe ao diretor envolver, articular e dialogar com sua equipe (professores, coordenadores, orientadores, funcionários etc.) e comunidade, a fim de alcançar os objetivos principais de sua instituição: o desenvolvimento e a aprendizagem dos alunos.

Em um contexto contemporâneo, essa missão apresenta-se como um verdadeiro desafio, uma nova dramática e, mais do que nunca, convoca desse profissional a aproximação e o diálogo entre os saberes investidos e constituídos para uma melhor resposta à variabilidade das relações humanas, sociais, jurídicas, pedagógicas, que se apresenta em seu ambiente de trabalho.

O saber da experiência, ou investido, é aquele que aprendemos em diversos contextos e no decorrer de nossa vida. Já o saber constituído, ou codificado, caracteriza-se por ser aquele que aprendemos de maneira formal, por meio de nossos

estudos, seja na academia, nos cursos que realizamos, nos livros, nas normas técnicas etc. Esses saberes são complementares e indispensáveis para compreender toda a situação de trabalho (TRINQUET, 2010).

Nesse sentido, durante a realização das atividades de trabalho, é fundamental considerar as formações linguageiras que concebem e compreendem o trabalho real. De acordo com Josiane Boutet (1995), uma formação linguageira organiza as práticas de linguagem em dominantes e dominadas. Essas práticas podem desaparecer ou se desenvolverem. Em conformidade com Boutet (1995), a formação linguageira do trabalho foi construída sob a dominação das práticas linguageiras oriundas da organização e do trabalho; as práticas linguageiras dos operadores e do trabalho real dominadas.

As noções da formação linguageira propostas por Josiane Boutet estreitam-se à concepção do impossível e invivível. Em conformidade com Schwartz (2020, p. 13), “Dizemos que é, de todo modo, simultaneamente impossível e invivível conceber uma vida humana como pura aplicação-execução das normas antecedentes.”. Na atividade laboral dos diretores, esses profissionais foram convocados a pensar e elaborar, a partir de seus diferentes saberes, formas para tornar possível a continuidade do desenvolvimento e da aprendizagem dos alunos, bem como formas para gerir o todo escolar.

A Covid-19 escancarou o quanto a realidade (não apenas no trabalho) pode ser imprevisível e o quanto normas laborais antecedentes, mesmo as bem aceitas e compreendidas, em conformidade com Schwartz (2020), podem ser consideradas *impossíveis* e *invivíveis*, diante do risco de ameaça à salubridade humana. Conforme referido, o trabalho da gestão escolar não é um trabalho solitário: o diretor tem à disposição uma equipe de trabalho formada por coordenadores, orientadores e professores, além de todos os demais funcionários da escola e a comunidade, elementos fundamentais nas melhores tomadas de decisões das demandas sociais referentes à escola.

Em uma perspectiva de ergoengajamento, o diretor, enquanto protagonista da atividade, constrói com esses outros atores um espaço de diálogo a respeito das normas antecedentes e das possibilidades de renormatizações. Esse encontro de saberes apresenta-se como apto à geração de novas formas de cooperação, nas quais as dramáticas da atividade, por meio do confronto de saberes, podem dar lugar a uma atividade humana laboral (re)singularizada, mais próxima da realidade vivida, fortalecendo, promovendo a vida e a saúde dos envolvidos e transformando a relação entre meio de trabalho e os sujeitos laborais.

Ainda, ao valerem-se de uma relação dialética de saberes em seu coletivo de trabalho, os diretores têm condições de compreender o trabalho de gestão escolar

de forma mais realista e completa. É a riqueza desse conjunto de saberes (constituídos e investidos) que constitui o aporte da cultura institucional, da inteligência instalada no fazer da atividade laboral. Trata-se do capital intelectual da escola enquanto instituição corporativa. Nesse sentido, Schwartz (2011, p. 162-163) assevera:

[...] o ergoengajamento deve militar para que, segundo as formas, os objetivos e as temporalidades as mais diversas, se desenvolvam os regimes para pensar que se percebe organizar-se segundo três pólos. O objetivo é incitar aqueles que vivem e trabalham a pôr em palavras um ponto de vista sobre sua atividade, a fim de torná-la comunicável e de submetê-la à confrontação de saberes. Esse ponto de vista não está disponível espontaneamente, ele demanda, muito frequentemente, ser construído. Ele solicita que os saberes constituídos e socialmente reconhecidos se deixem interrogar pela atividade humana [...]

É a construção dessa importante relação dialética entre os saberes constituídos e os saberes investidos de cada pessoa engajada na atividade que permitirá a atualização desses saberes, bem como a transformação do meio de trabalho. Trata-se de um movimento que inicia na microestrutura social de cada sujeito e atinge o macroestrutural da coletividade laboral social, aclarando as concepções do impossível e invivível.

3 Roteiro metodológico e procedimentos de análise

Este estudo caracteriza-se como pesquisa exploratória, bibliográfica e de campo com abordagem qualitativa. É impensável a atuação na atividade de trabalho sem a perspectiva languageira, discursiva. De acordo com Boutet (1995), a entrevista com sujeitos coletivos⁴ permite fazer emergir uma fala portadora de informações importantes no mundo laboral. As ambiguidades que se manifestam em entrevistas evidenciam a heterogeneidade das condutas dos atores, por muito tempo deixada opacizada pelas práticas de gestão tayloristas. A linguagem enquanto sistema linguístico em movimento, portanto vivo, deixa rastros, pistas, marcas, constituindo-se em materialidade passível de análise.

Destacamos que não houve o estabelecimento de uma hierarquia no que tange às respostas concedidas pelos entrevistados. Nesse cenário, operamos um recorte no todo das respostas a fim de elucidar a abordagem ergológica percorrida neste trabalho, partindo-se de marcas e pistas linguístico-discursivas. O estudo foi

⁴ Conforme os estudos ergológicos, o sujeito coletivo é composto por um conjunto de pessoas que complementam e compartilham valores e sentimentos em um grupo de forças de trabalho. Ao longo da formação de experiências laborais, são gerados princípios que regem uma coletividade.

isento de submissão ao comitê de Ética pelo caráter amplo das questões estabelecidas e por conta do critério de estabelecimento do corpus, que não foi centrado nos sujeitos envolvidos.

Dois sujeitos que exercem o trabalho de diretores de Escolas Públicas Estaduais no Município de Passo Fundo, no Rio Grande do Sul, participaram da entrevista realizada pelos pesquisadores. A escolha pela profissão deu-se pela abrangência de atuação dos sujeitos no meio escolar e pelas diversas atividades desenvolvidas com vistas ao engajamento da equipe de trabalho. A pergunta realizada aos entrevistados consistiu em: **Como você descreve seu trabalho na direção da escola, suas atividades, seus afazeres?**

A resposta foi desenvolvida a partir de uma pergunta aberta norteadora proposta pelos pesquisadores, que permitisse observar e analisar os aspectos relativos à atividade de trabalho na gestão escolar, do exercício de diretor, em especial os fatores imbricados às três dimensões da linguagem no trabalho, pontuados por Nouroudine (2002).

As entrevistas foram realizadas remotamente, por meio do aplicativo Google Meet, durante o mês de junho de 2021, com respectiva gravação e transcrição de fala através da normativa NURC/USP, divulgada no ano de 1999, em sua segunda edição publicada no livro **O discurso oral culto**. A normativa proporciona um quadro com referentes para a transcrição da fala que orientam o pesquisador na tomada das decisões decorrentes da transcrição de falas, ampliando, dessa forma, o horizonte de análise do corpus de análise.

A escolha do objeto cunhado entrevista se dá pela relevância social e prática do corpus, em um discurso invisibilizado pelo trabalho, pela automatização e pela supressão das funções a que esses diretores estão sujeitos. Para uma organização dos procedimentos de análise, fazemos uso, neste estudo, do paradigma indiciário apresentado por Ginzburg (2007), que é um modelo epistemológico utilizado em pesquisas qualitativas, difundido nas ciências humanas e que funciona como um modelo epistemológico comum, articulado com distintas disciplinas. O ponto-chave do paradigma é que “se a realidade é opaca, existem zonas privilegiadas – sinais, indícios – que permitem decifrá-la” (GINZBURG, 2007, p. 177). Assim, o pesquisador atua com ferramentas que desvelam rastros e pistas de indícios que contribuam com a pesquisa.

Neste caso, esse paradigma parte de pistas das entrevistas para que possa ser alcançadas pistas relevantes. O processo analítico se dá de forma não-linear, em conformidade com a ocorrência de práticas linguageiras sob a perspectiva da fundamentação teórica adotada. O princípio construtivo que guia Ginzburg (2007) é um princípio construtivo considerado um “achado” proveniente de margens de

materiais diversos. São pistas que traçam um percurso analítico aliado ao construto teórico.

Aliando-se às contribuições do Paradigma Indiciário de Ginzburg (2007), a seguir, na Figura 2, apresentamos a ilustração do dispositivo mobilizado na análise de corpus:

Figura 2 - dispositivo de análise



Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2021)

A partir da exploração do dispositivo de análise apresentado na Figura 2, é possível perceber que as reflexões desenvolvidas pela Ergologia viabilizam a análise de ideias manifestadas no discurso a respeito do trabalho, bem como a observação do funcionamento do mundo do trabalho. Esse dispositivo (Figura 2) representa os passos a serem percorridos e o aporte teórico-metodológico utilizado na análise que será centrada nos estudos da Ergologia — contribuições propostas por Schwartz (2011, 2020), Schwartz e Durive (2010) e Nouroudine (2002). Registramos que o percurso adotado na análise não segue necessariamente uma ordem fixa disposta, tendo em vista que a manifestação da materialidade discursiva no corpus aciona diferentes conceitos concernentes à Ergologia.

Na análise, apresentamos segmentos da transcrição de duas questões que constituem o corpus de investigação, as quais consideramos representativas e pertinentes ao exame dos conceitos ergológicos discutidos neste artigo. Ademais, salientamos que, na organização do material selecionado, utilizamos as siglas D1 e D2 para nos referirmos aos diretores entrevistados. A seguir, apresentamos a seção de

análise, intitulada “A singularidade do diretor **como, na e sobre a atividade de trabalho**: entrevistas como aspirações ao ergoengajamento”.

4 A singularidade do diretor como, na e sobre a atividade de trabalho: entrevistas como aspirações ao ergoengajamento

Nesta seção, apresentamos uma questão semiestruturada, bem como excertos das entrevistas realizadas com dois diretores de escolas públicas da cidade de Passo Fundo/RS, conforme a fundamentação teórica desenvolvida nas seções anteriores. Dessa forma, apresentamos o Quadro 1 e Quadro 2 com as respectivas transcrições das entrevistas selecionadas:

Quadro 1 - resposta 1

Pergunta: Como você descreve o seu trabalho na Direção da escola, suas atividades, seus afazeres?

Resposta D1: (...) eu vejo que ... existe uma ...um embrutecimento do ... do - - no cargo do diretor você se torna um administrador ...você é:: - - no início você consegue equilibrar o educador e o administrador mas com o tempo/com ... com tantos afazeres com tantas atribuições e:: e:: compromissos tu acaba te transformando em um/em um administrador né? e isso eu uhn eu senti um:: embrutecimento pedagógico MUito grande ahh eu ... eu estava afastado da sala de aula há muitos anos ((pigarreu)) agora estou retornando à sala e isso está me fazendo muito bem tô/tô é:: eu acho que tudo que tu faz tu precisa::...ter o encantamento por aquilo que tu faz ...e:: e dentro das atribuições do trabalho de direção na direção ela:: tu perde um pouco do encantamento da educação/do/da sala de aula dos corredores ... é:: da beleza que éh uma escola ...e eu vinha:: vinha sentindo bastante isso eu vinha sentindo essa ... essa falta de encantamento mas:: acho que:: o meu trabalho éh foi bom ...dentro do possível ...é e não/não consegui fazer TUdo o que queria porque éh:: existiam metas desde que a gente ... éh pensou essa gestão e:: e a gente não chegou ... sequer na metade das realizações dessas metas ... então:: eu acho que foi um trabalho bom::...posso dizer que foi um trabalho bom

Fonte: transcrito pelos pesquisadores com base no método NURC/USP dos inquéritos NURC/SP nº 338 EF e 331 D2 (1999)

Na sequência, apresentamos o Quadro 2 com a resposta concedida pelo segundo diretor entrevistado:

Quadro 2 - resposta 2

Pergunta: Como você descreve o seu trabalho enquanto esteve na Direção da escola, suas atividades, seus afazeres?

Respostas: D2) (...) há pouco mais de meio ano.... portanto ainda apren-den-do né? A trabalhar na direção aprendendo a ser diretora ... e:: nesse momento tenho trabalhado basicamente de forma presenciAL em atendimento na escola ... ahn realizando as atividades administrativas principalmente de ahn de o/organização da escola prestações de contas que a escola precisa faZER ahn encaminhamentos da parte pedagógica tambÉM ahn - - ah participo bastante de encontros com ...com a coordenadoria pra orientações pra esse trabalho ...então não/não há uma roTIna de trabalho muito fixa né? são muitas vezes reuniões éh de forma on-line tanto pra receber orientações da coordenadoria ... e também pra repassar aos professores ahn faço:: as atividades junto com a minha equipe né? vice-diretores que trabalham junto ...coordenação... neste momento a escola não tem serviço de Orientação ... que faz bastante falta ((ruído)) e que acaba também sendo uma demanda pra ...pra direção

Fonte: transcrito pelos pesquisadores com base no método NURC/USP dos inquéritos NURC/SP nº 338 EF e 331 D2 (1999)

Esses depoimentos revelam que, para a gestão do **uso de si** na atividade laboral diretiva, o **corpo-si** age na atividade de trabalho renormalizando continuamente o prescrito, a fim de que o diretor consiga alcançar o máximo possível de suas tarefas planejadas. Além disso, averigua-se uma distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real, tendo em vista que os diretores estão em meio a diferentes normas que exigem tensões nas renormatizações dessas normas instituídas. De acordo com Schwartz e Durrive (2010), o trabalho prescrito tem por base um conjunto de condições e exigências a partir das quais uma tarefa tem de ser realizada, incluindo as condições determinantes da situação do trabalho e as prescrições, quer seja, as normas, ordens, manuais e diretrizes a serem seguidas.

As regulamentações e prescrições de normas estabelecidas pelo trabalho de gestão do diretor de escola implicam o que Schwartz e Durrive (2010) alcunham como dramáticas da atividade, como é possível observar nos seguintes recortes discursivos: “não consegui fazer TUDO o que queria porque éh:: existiam metas desde que a gente ... éh pensou essa gestão e:: e a gente não chegou ... sequer na metade das realizações dessas metas”; “são muitas vezes reuniões éh de forma on-line tanto pra receber orientações da coordenadoria ... e também pra repassar aos professores”.

Nesses excertos discursivos, consideramos que os diretores precisam seguir normas que são prescritas, que estão instituídas por órgãos que regulamentam a educação e que também precisam gerir a expansão e controle dessas normas através de todos os envolvidos nos processos escolares.

De acordo com Schwartz e Durrive (2010), as normas têm o objetivo de organizar o trabalho e são criadas para prescrever de modo antecipado e enquadrar de forma explícita funções que o trabalhador deve executar. Dessa forma, os desafios do diretor de escola tornam-se ainda maiores, tendo em vista que ele precisa incorporar normatizações que lhe são submetidas, da mesma forma que precisa renormalizar e renormatizar a atividade dos docentes, merendeiras, auxiliares de limpeza, estudantes, entre outros envolvidos no espaço laboral da escola.

A realização do trabalho real remete ao conceito do invivível, proposto por Schwartz (2020, p. 14), que define: “O invivível nos remete à proposta de definição de “o que é viver em saúde para um vivente humano?”. Nesse movimento, as normas geridas pelos diretores vão, paulatinamente, ao encontro do invivível, já que, de certo modo, os diretores recorrem a outros profissionais e levantam em suas falas a preparação e a formação constante para o exercício da profissão. É recorrente a preocupação dos profissionais entrevistados com o coletivo do qual fazem parte, seja professores, alunos ou demais profissionais.

Em consonância com Schwartz (2020), que expande o conceito de atividade como um círculo, no qual somos seres históricos e convocados pela vida social, remetemo-nos a uma **dramática do uso de si** que resulta da concepção de atividades como um constante debate de normas. Sendo assim, as normas calcadas aos diretores precisam ser atualizadas, renormalizadas, para que haja uma aderência dos participantes às atividades laborais na escola, já que, sem aderência, o diretor não é capaz de realizar uma mediação das polarizações da atividade.

Do relato de D1, especialmente neste segmento, “no cargo do diretor você se torna um administrador ...você é:: - - no início você consegue equilibrar o educador e o administrador mas com o tempo/com ... com tantos afazeres com tantas atribuições e:: e:: compromissos tu acaba te transformando em um/em um administrador, né?”, apreendemos a relação entre o sujeito laboral educador e o sujeito laboral diretor, o que nos remete ao conceito ergológico de **corpo-si**, uma vez que vemos ali uma pessoa em atividade laborativa arbitrando questões de ordem social, psíquica, institucional, normas, etc.

Também verificamos a marginalização da função de educador desse profissional, já que fica evidente na fala a questão do embrutecimento das forças de trabalho na função desempenhada. A formação pedagógica ficou em segundo plano, para que atividades administrativas fossem enfocadas por esse diretor. Com relação a isso, Nouroudine (2002, p. 20), no que concerne à linguagem como trabalho assevera: “É enquanto dimensão do trabalho que se apresenta ela própria sob a forma de uma série de dimensões que a linguagem é atividade atravessada pelos saberes, pelos valores etc., atividade dotada de propriedades dinâmicas de transformação.” Essas

propriedades dinâmicas de transformação reverberam na fala de D1, que se vê obrigado a renegar sua formação para cumprir atividades de trabalho administrativas.

Já no relato de D2, podemos verificar que se trata de um trabalhador que está há pouco tempo na direção e, por isso, está aprendendo a desempenhar sua atividade laboral: “há pouco mais de meio ano:.... portanto ainda apren-den-do, né? a trabalhar na direção, aprendendo a ser diretora ...”. Em sua atividade de trabalho, portanto, precisa invocar seus saberes constituídos, mas, especialmente, os seus saberes investidos, as suas experiências para fazer a gestão de seu trabalho, além de recorrer aos saberes investidos de seus companheiros de equipe.

Em um paralelo entre as duas falas, observamos que o D1, dada a experiência na profissão, se vê imerso em dinâmicas de transformação que o transformaram em um administrador, distanciando-se da função de educador. Já na fala de D2, analisamos que esse tensionamento de transformação ainda não aconteceu de forma tão evidente no excerto da fala, por conta de que a função exercida ainda é recente e passível de inúmeras adaptações realizadas por meio da linguagem.

As pistas discursivas **administrador**, **trabalho** e **gestão**, encontradas nos excertos das entrevistas, remetem à dimensão da função diretiva em um espectro amplo de atuação, já que compete a esses diretores, além da realização de funções da gestão pessoa, ampla utilização da linguagem no trabalho como um meio de realização de atividades burocráticas, como emissão de ofícios, envio de documentos solicitados por outros setores, prestações de contas, entre outras atividades do trabalho que requerem constante utilização de diferentes dimensões da linguagem no trabalho.

Também no segmento do relato de D2, destacamos a existência de um fato que podemos relacionar ao conceito de **dramática do uso de si**: a ausência de recurso humano para atender a um dos setores da escola: “neste momento a escola não tem Serviço de Orientação ... que faz bastante falta ((ruído)) e que acaba também sendo uma demanda pra ...pra direção”. Essa ausência de um profissional na equipe do entrevistado requer dele uma reação, um fazer uso de si para lidar com a situação que ele não pode antecipar, e, conseqüentemente, transforma a sua atividade laboral, pois, além das atribuições de seu cargo de direção, deve dar conta daquelas próprias do Setor de Orientação Educacional, bem como transforma sua relação com o seu meio de trabalho e com os outros.

Com relação às três dimensões do trabalho, propostas por Nouroudine (2002), verificamos que a linguagem tem um papel importante no desenvolvimento das atividades laborais do diretor no seguinte excerto do D2: “ah participo bastante de encontros com ...com a coordenadoria pra orientações pra esse trabalho ...então

não/não há uma rotina de trabalho muito fixa né? são muitas vezes reuniões éh de forma on-line tanto pra receber orientações da coordenadoria ...”.

O trecho resgatado explicita a importância da **linguagem como trabalho**, das reuniões de forma online, nos encontros com orientações de trabalho, nesse sentido, a linguagem é empenhada propriamente como o trabalho do diretor. De acordo com Nouroudine (2002, p. 22), “não se analisa a linguagem unicamente como discurso pré e/ou pós-experiência, mas [...] como parte da atividade em que constituintes [...] se cruzam em um complexo que se torna [...] uma marca distintiva de uma experiência [...]em relação a outras”.

A linguagem também representa um elemento de elo entre as atividades no ambiente laboral, tal como se vê no trecho da entrevista de D2, que diz: “e também pra repassar aos professores ahn faço:: as atividades junto com a minha equipe né? vice-diretores que trabalham junto ... coordenação...”.

Encontramos aqui pistas de que, além da **linguagem como trabalho**, a **linguagem no trabalho** também faz-se fundamental, já que é o fio condutor das relações laborais e das demandas de trabalho repassadas entre os trabalhadores da escola. Destarte, conforme Nouroudine (2002, p. 25), “para tentar compreender o trabalho, [...] de acordo com o paralelo epistemológico existente com a exigência de analisar tanto a atividade visada como sua situação global para produzir saberes sobre o trabalho”.

A terceira dimensão também é relevante nas relações languageiras com o trabalho, já que é a dimensão que relaciona as três em suas manifestações. Em conformidade com Nouroudine (2002), a **linguagem sobre o trabalho** se encontra imbricada com a **linguagem no trabalho** e com a **linguagem como trabalho**.

Na mobilização do conceito de linguagem sobre o trabalho, pudemos observar que o relato de D1 na entrevista apresenta elementos que caracterizam a linguagem sobre o trabalho: “eu vejo que ... existe uma ...um embrutecimento do ... do - - no cargo do diretor você se torna um administrador ...você éh:: - - no início você consegue equilibrar o educador e o administrador mas com o tempo/com ... com tantos afazeres com tantas atribuições e:: e:: compromissos tu acaba te transformando em um/em um administrador né? e isso eu uhn eu senti um:: embrutecimento pedagógico MUito grande”.

Examinamos, no trecho, que D1 relata sua percepção sobre a profissão que exerce, descreve sua função, fala sobre as atribuições, deixando muito evidente as relações da dimensão da linguagem sobre o trabalho. Pudemos observar, ao longo da resposta, a tentativa de explicar da melhor forma como se dá o trabalho, seus desafios e motivações, de forma que falar sobre o trabalho sempre é debater normas que são pautadas na ambiguidade. De acordo com Schwartz (2020, p. 13, grifo do

autor), “Tendo em vista que as normas não são nem “naturais” (não se trata de leis da natureza), nem unificadas por uma regulação orgânica, elas não podem pretender se impor “sem resíduo de ambiguidade”.

A fim de que possamos identificar as diferentes dimensões que envolvem o trabalho dos dois diretores entrevistados, apresentamos o Quadro 1 da síntese da abordagem ergológica.

Quadro 1 – Síntese da abordagem ergológica

Recorte	Três dimensões da linguagem e do trabalho	Dramáticas e renormatizações
Diretor 1 (D1)	a) Linguagem no trabalho utilizada no decorrer das funções desenvolvidas; b) linguagem sobre o trabalho amplamente desenvolvida na entrevista, através da representação de suas atividades desenvolvidas; c) Linguagem como trabalho empregada recorrentemente, por meio da gestão e administração da equipe com uso da linguagem.	Diretor 1 sujeito a determinadas dramáticas e renormatizações referentes ao embrutecimento pedagógico e às contradições entre o trabalho de professor e diretor.
Diretor 2 (D2)	a) Linguagem no trabalho utilizada amplamente nas atividades pedagógicas, como reuniões, formações, etc. b) linguagem sobre o trabalho desenvolvida por meio de uma entrevista, com a exposição oral do delineamento das funções desenvolvidas; c) Linguagem como trabalho empregada no trabalho administrativo e de gestão dos trabalhadores.	Diretor 2 envolvido em dramáticas e renormatizações concernentes à inexperiência na função diretiva, assim como preocupações com funções administrativas e de alinhamento e formação da equipe.

Fonte: elaborado pelos pesquisadores (2021)

A partir do Quadro 1, com a síntese da abordagem ergológica, percebemos as recorrentes renormalizações que envolvem o trabalho diretivo, em constante gestão dos participantes do meio escolar e administração de questões burocráticas que envolvem as escolas. Por fim, destacamos que observar o agenciamento dos códigos linguageiros realizado por esses profissionais permite-nos vislumbrar a singularidade de cada sujeito no desempenho do trabalho real, tendo em vista que suas

mobilizações são permeadas por valores e saberes constituídos e/ou investidos em um contexto fecundo ao ergoengajamento.

Verificamos tal ocorrência no discurso de D2, por exemplo, que relata estar aprendendo a sua nova atividade, o que faz com que busque orientações junto a sua coordenadoria, a vice-diretores e aos demais colegas da equipe de trabalho. A seguir, apresentamos algumas considerações concebidas com o desenvolvimento da pesquisa.

5 Considerações finais

Neste estudo, voltamos nosso olhar investigativo para o diretor de escola pública estadual, trabalhador que mobiliza diversos saberes e funções para desempenhar uma função que requer propriedades dinâmicas de transformação. Figura central nas instituições estaduais de ensino, esse profissional exerce funções que lhe exigem saberes administrativos, pedagógicos e de dimensão interpessoal para lidar com sua equipe e com a comunidade escolar.

Reconhecendo o panorama apresentado, a hipótese deste estudo foi assim definida: no trabalho de gestão escolar, os diretores estão expostos a diferentes dimensões linguísticas do trabalho, que requerem a mobilização de diferentes saberes na renormalização da atividade laboral, com vistas ao ergoengajamento da equipe. O objetivo desta pesquisa foi compreender e analisar as dimensões linguísticas do trabalho em discursos que revelam a necessidade de renormalizações com vistas ao ergoengajamento nas atividades laborais.

Consideramos que nosso objetivo foi alcançado, uma vez que os excertos das falas dos entrevistados deixaram pistas dos conceitos ergológicos que envolvem a atividade laboral do diretor de escola, permeada por inúmeras renormalizações com vistas ao ergoengajamento.

A fundamentação teórica foi desenvolvida a partir da abordagem ergológica, advinda de Schwartz (2011, 2020), Schwartz e Durrive (2010) e Nouroudine (2002). Este estudo caracterizou-se como pesquisa exploratória, bibliográfica e de campo com abordagem qualitativa, utilizando o Paradigma Indiciário de Ginzburg (2007) para fundamentar os procedimentos de análise. Esse paradigma parte de pistas de materialidades para chegar ao objetivo proposto. O processo analítico se torna não-linear e influenciado pela ocorrência de práticas languageiras sob a perspectiva da fundamentação teórica. Esse paradigma foi importante, tendo em vista que orientou e guiou o percurso analítico desempenhado neste artigo.

Observamos, na realização deste trabalho, que a linguagem se desenvolve amplamente **como, no e sobre o trabalho**, em constantes renormalizações da atividade de trabalho. Essas reações são motivadas pela busca de uma aproximação entre o prescrito e o real e também por um cenário de ergoengajamento, já que, além da diretoria, o diretor está inserido em todos os setores da escola, mantendo relações com toda a comunidade escolar.

Ainda que tenhamos alcançado o objetivo, as três dimensões da linguagem mobilizadas requerem materiais de análise que compreendam diferentes faces das práticas languageiras, de forma que corpus multimidiáticos são mais propícios a contemplarem os conceitos da Ergologia.

Este estudo contribuiu para a compreensão de pistas linguísticas que caracterizam a vivência de diretores escolares. Em distintos enfoques, a pesquisa pode ser complementada com análises de excertos de entrevistas que podem suscitar novas compreensões e interpretações das dimensões languageiras no trabalho.

Com vistas a novas publicações, ensejamos que este estudo possa motivar o desenvolvimento de novas pesquisas que explorem o potencial propiciado pela interface entre os estudos da linguagem e do trabalho através das pesquisas da Ergologia, para que as fronteiras impostas pelos saberes acadêmicos possam ser diminuídas e para que as observações concernentes à saúde e à qualidade do trabalho sejam priorizadas.

Referências

BOUTET, J.; Le travail et son dire. In: BOUTET, J. Paroles au travail. Paris: **Langages**, p. 12-31, 1995.

GINZBURG, C. **Mitos, Emblemas, Sinais**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

HOLZ, E., B.; BIANCO, M. Ergologia: uma abordagem possível para os estudos organizacionais sobre trabalho. **Cadernos EBAPE**.v. 12, p. 494-512, 2014.

NOUROUDINE, A. A linguagem: dispositivo revelador da complexidade do trabalho. In: SOUZA-E-SILVA, M. C. P.; FAÏTA, D. (Org.). **Linguagem e trabalho**: construção de objetos de análise no Brasil e na França. São Paulo: Cortez, 2002. p. 17-30.

PRETI, D. (org) **O discurso oral culto**. São Paulo: Humanitas Publicações – FFLCH/USP, 1999.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. **Trabalho & Ergologia: conversas sobre a atividade humana**. Niterói: EdUFF, 2010.

SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. Vocabulário de ergologia. In: (Orgs.). **Trabalho e ergologia II: diálogos sobre a atividade humana**. Belo Horizonte: Fabrefactum, 2015. p. 375-393.

SCHWARTZ, Y. Manifesto por um ergoengajamento. In: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. (Orgs.). **Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade**. São Paulo: Atlas, 2011. p. 132- 166.

SCHWARTZ, Y. Pode a atividade ser objeto de análise. In: **Em discurso 3 — Pesquisar com gêneros discursivos: interrogando práticas de formação docente**. Rio de Janeiro-RJ: Cartolina, 2020.

TRINQUET, P. Trabalho e educação: o método ergológico. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, SP, v. 10, n. 38, p. 93–113, 2010.



Language experiences how, at and about work: by an ergo-engagement in Public School management

ABSTRACT:

This research aims to understand and analyze the linguistic dimensions of work in discourses that reveal the requirement for renormalization intending to ergo-engagement in working activities. The theoretical foundation is developed based on Schwartz (2011, 2020), Schwartz and Durrive (2010), and Nouroudine (2002). This study is exploratory, bibliographical, field research with a qualitative approach. The research corpus consists of two semi-structured changes applied to two Public School directors. We found that, concerning the director's work, language develops how, in and about work, in constant renormalizations of the work activity.

KEYWORDS:

School management;
Language dimensions;
Renormalizations;
School principal;
Ergo-engagement.