

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC-SP

Tamires Dártora

**ENCONTRO DE ENCONTROS:  
INVESTIGANDO A ATIVIDADE DE TRABALHO  
DE OPERADORES DE CAIXA E EMPACOTADORES**

MESTRADO EM LINGUÍSTICA APLICADA E ESTUDOS DA LINGUAGEM

SÃO PAULO

2013

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC-SP

Tamires Dártora

**ENCONTRO DE ENCONTROS:  
INVESTIGANDO A ATIVIDADE DE TRABALHO  
DE OPERADORES DE CAIXA E EMPACOTADORES**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem, sob a orientação da Profa. Dra. Maria Cecília Pérez Souza-e-Silva.

MESTRADO EM LINGUÍSTICA APLICADA E ESTUDOS DA LINGUAGEM

SÃO PAULO

2013

**BANCA EXAMINADORA**

-----

-----

-----

*À todos os pesquisadores  
que se lançam voluntariamente  
ao mar de dores e delícias  
da pesquisa acadêmica*

## AGRADECIMENTOS

O processo para obtenção do título de mestre não é apenas uma busca por compreender determinada teoria e materializar este conhecimento na forma de pesquisa, é também um processo de autoconhecimento - o que igualmente não é das tarefas mais fáceis; ao longo dos semestres somos colocados em contato direto com nossos medos, angústias, limites e vícios, sempre de maneira intensa. Concluindo o curso podemos nos considerar não apenas mestres em uma área de conhecimento, mas também mestres em nós mesmos.

Ao longo deste trajeto sinuoso de autoconhecimento, podemos ter sorte ou azar. Eu tive sorte, e muita, pois em meu caminho encontrei apenas pessoas excepcionais, e é a elas que preciso agradecer.

Agradeço imensamente à minha orientadora querida Cecilinha, que me acolheu no grupo Atelier – Linguagem e Trabalho com muito respeito quando eu ainda era aluna da graduação, que sempre me deu espaço, mesmo quando eu dizia bobagens no processo de aprendizado, e sempre me apontou a direção certa a seguir. Apreendi muito com ela, não apenas aspectos da teoria em suas aulas consistentes, mas também aspectos sobre relacionamento humano. Agradeço à Marília pelas discussões teóricas que moldaram meu pensamento principalmente sobre a Análise do Discurso, pela companhia e pelas risadas dividindo quarto e “invadindo” certa confraternização em certa churrascaria. Pelas reflexões teóricas – e também pela invasão à churrascaria – agradeço imensamente à Silma, que sempre me tratou com muito carinho (espero ter sabido retribuir). À Ana, que deu contribuições teóricas muito importantes a esta pesquisa e que sempre iluminava nossos dias com sua energia. Ao Fábio, à Jackelin e à Isis, cuja companhia e argumentos em discussões nos possibilitaram chegar a novos patamares enquanto grupo de pesquisa, e enquanto grupo de amigos, com direito a camiseta estampada e tudo mais. Aos demais membros do grupo, Tiago, Adriana, Rosana, Inês, Tatiana, Clarissa: como sempre dizia a Sabina nas aulas que participava, nosso grupo é ótimo porque existe nele um ambiente de contribuição mútua, todos conhecem a pesquisa de todos e contribuições são sempre ouvidas, agradeço pela atenção e pelas contribuições. Em especial, agradeço à Marcella Machado de Campos, pesquisadora muito mais valiosa do que supõe e amiga muito mais importante do que acredito que imagina ter sido para mim. Palavras são pouco para agradecer a companhia, as risadas, as trocas de olhares nas aulas que não exigiam nenhuma explicação para serem entendidos, a parceria nos momentos de desconforto e desabafo e o auxílio nas diversas situações não só relacionadas à vida acadêmica, mas relacionadas à vida como um todo. Apreendi muito com ela e agradeço a Deus termos sido companheiras de caminhada, sempre sincronizadas, nas tarefas e até nas angústias. Não sabe como seu suporte foi fundamental.

Agradeço também à PUC-SP, que foi minha casa por tantos anos, ao LAEL, que me deu espaço e proporcionou a realização desta pesquisa e ao Supermercado Federzoni, em especial à Paula Colamego e ao Alaor Manga, que com muita receptividade permitiram a realização desta pesquisa e forneceram todos os dados que necessitei.

Por último, porém mais importante de todos, agradeço a Deus, o autor primeiro de todas as coisas, pela capacidade, criatividade e equilíbrio. E aos meus pais, João e Cecília, cujas paciência e palavras de encorajamento, principalmente na reta final,

permitiram que eu acreditasse que poderia conseguir finalizar este trabalho com o meu melhor mesmo quando tudo se revelou mais complicado que o esperado.

A todos os citados agradeço por terem de alguma maneira me auxiliado na realização desta pesquisa e também por terem contribuído de alguma maneira para que eu entenda quem sou hoje. À vocês, meu muito obrigada.

## RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo investigar a atividade de trabalho dos operadores de caixa e empacotadores do supermercado Federzoni, um supermercado de médio porte localizado na cidade de Caieiras – SP, a fim de demonstrar que tais atividades não são apenas “operações” mecânicas, são mais complexas do que nos acostumamos a considerar. Para tal, nos utilizamos dos pressupostos da Análise do Discurso de vertente francesa, apoiados principalmente na obra de Dominique Maingueneau, e nos pressupostos da abordagem ergológica, articulando, assim, os conceitos de *atividade de trabalho*, *boa desaderência* e *corpus herdado* no primeiro capítulo; *infidelidade do meio*, *ambiente institucional*, *ambiente discursivo* e *ethos discursivo* no segundo capítulo; e *gêneros discursivos*, *memória discursiva* e *não neutralidade das normas* no terceiro capítulo, continuamente direcionados pelo princípio de *sistema de coerções semânticas*, conforme proposto por Maingueneau (1984/2008). Como metodologia para esta investigação, propusemos a *dupla antecipação metodológica do pesquisador* que consiste, em um primeiro momento, na investigação das normas antecedentes de uma atividade de trabalho e em um segundo momento, na aproximação dos trabalhadores e da realização desta mesma atividade, desde que haja a consideração de um constante vai e vem entre estes dois polos, uma vez que a atividade de trabalho é o nó que os une, os coloca em relação. Dessa maneira, além de demonstrar determinadas particularidades não – antecipáveis que tornam a atividade de trabalho dos operadores de caixa e empacotadores muito mais complexas do que são geralmente tratadas, pudemos refletir sobre a atividade do pesquisador Analista do Discurso – ergólogo na investigação de uma atividade de trabalho.

**PALAVRAS – CHAVE:** análise do discurso francesa, abordagem ergológica, operadores de caixa, empacotadores, supermercado

## **ABSTRACT**

This research aims to investigate the work activity of cashiers and packers from Federzoni supermarket, located in Caieiras - SP, in order to demonstrate that such activities are not only “mechanical operations”, they are more complex than we have become accustomed to consider. Therefore, we used the assumptions of French Discourse Analysis, mainly supported by the work of Dominique Maingueneau, and assumptions of the ergological approach, articulating the concepts of work activity, and good non adherence in the first chapter; the infidelity of the institucional environment and the discursive ethos in the second chapter, and speech genres , discursive memory and non-neutrality of prescripts in the third chapter, continuously targeted by the principle of semantic constraints system, as proposed by Maingueneau (1984/2008). For this research, we proposed the methodology we called double anticipation: at first, we investigate the history of a work activity requirements and, as a second step, the approach of the workers and the completion of that activity, always considering that there is a constant back and forth between these two poles, since the work activity is the knot that binds them, puts them in relationship. Thus, in addition to show certain peculiarities that we cannot anticipate, which makes the work activity of cashiers and packers even more complex than is generally treated, we reflect on the activity of the researcher in a research activity job.

Key - words: discourse analysis, ergological approach, cashiers, packers, supermarket



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Gráfico Aderência e Desaderência .....	24
Figura 2 - Gráfico Desaderência.....	28
Figura 3- Epistemes.....	30
Figura 4- Painel de contagem regressiva para suspensão das sacolas plásticas.....	35
Figura 5- Esquema do local de trabalho .....	38
Figura 6- Caixas 8, 7 e 6 .....	40
Figura 7 - Cuidando bem de você .....	44
Figura 8- Coleta seletiva no estacionamento.....	46
Figura 9- Coleta de óleo de cozinha.....	47
Figura 10- Sacolas .....	48
Figura 11- Script para Boletim Diário .....	66

## SUMÁRIO

ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
INTRODUÇÃO.....	10
TECENDO: A ATIVIDADE DE TRABALHO .....	16
Trabalho como atividade: a abordagem ergológica.....	17
A dupla antecipação metodológica do pesquisador .....	24
Analista do Discurso – Ergólogo e a <i>boa desaderência</i> .....	27
O MEIO INFIEL.....	32
O Supermercado Federzoni e seu ambiente físico .....	33
O ethos discursivo da empresa.....	41
TRAMA: AS NORMAS ANTECEDENTES .....	50
Dimensão Histórica .....	53
Prescritos e gêneros.....	59
URDIDURA: AS MICRO-GESTÕES NO TRABALHO.....	82
Metodologia .....	82
Observação.....	84
ENCONTRO DE ENCONTROS: CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	96
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	99
ANEXOS .....	102
Lei Nº 4.545/2012.....	102
Observação sistemática .....	104

## INTRODUÇÃO

- É a minha capacidade de desobedecer  
que faz de mim um homem!  
Pedro Bandeira – *A droga da obediência*

Partimos do princípio de que toda atividade de trabalho é infinitamente mais complexa do que podemos antecipar. Seja qual for a atividade, ainda que considerada como mera execução por olhos mais desatentos, ou tratada como tal por supervisores, pelos prescritos, manuais, etc., ela nunca é simples, visto que há um ser humano complexo envolvido em sua realização, um *corpo-si*, isto é, a entidade que racionaliza, “alguma coisa que atravessa tanto o intelectual, o cultural, quanto o fisiológico, o muscular, o sistema nervoso” (Schwartz & Durrieve [org.], 2003/2007, p.44). Este ser humano implicado, o sujeito da atividade de trabalho, é constantemente envolvido em dramáticas na realização de suas tarefas, o que “não significa que cada agir seja semeado de dramas, significa que nada pode ser mecânico” (Schwartz, 2011b, p.133). Se nada pode ser mecânico, se é *impossível* e *invivível* para o ser humano seguir apenas o prescrito, não podemos admitir que qualquer atividade realizada por ele seja simples, nem que seja mera execução de regras pré-determinadas. Há vida neste corpo-si, que o leva a modificar, a transformar, a “desobedecer”, a renormalizar.

O principal objetivo deste trabalho é investigar a atividade de trabalho dos operadores de caixa e empacotadores de um estabelecimento de comércio varejista de alimentos, o Supermercado Federzoni<sup>1</sup>, de modo a dar visibilidade às complexidades e dramáticas envolvidas na realização de tais atividades, delimitadas aqui a duas dimensões: uma histórica a fim de refletir sobre a origem de tais atividades e uma situacional a fim de discutir os prescritos provenientes da hierarquia. Ao longo do desenvolvimento desta investigação, procuramos também refletir sobre alguns outros aspectos: o que é considerar o trabalho como atividade, como se organiza o ambiente da empresa no qual estas atividades se desenvolvem, qual a imagem externa construída pela empresa, quais as normas antecedentes que atuam sobre estas atividades, qual a dimensão histórica destas mesmas atividades, quais gêneros

---

<sup>1</sup> Empresa de médio porte situada na cidade de Caieiras, estado de São Paulo.

discursivos são privilegiados pela empresa para fazer circular internamente as prescrições e como elas determinam o espaço, o tempo e o estatuto dos trabalhadores, como se configuram os coletivos de trabalho, como os trabalhadores gerenciam a atuação sob diversos tipos de prescrições e como é possível perceber os debates de valores dos atores sociais envolvidos. Pode parecer que nos propomos a contemplar uma gama muito ampla de assuntos, mas, a partir da abordagem da qual nos apropriamos para tratar da atividade de trabalho e a partir de nossos pressupostos teóricos, mostraremos como todos estes aspectos estão intimamente interligados.

Com a presente pesquisa procuramos nos posicionar no eixo dos pesquisadores de Linguística Aplicada que buscam articular os estudos sobre a linguagem e os estudos sobre o trabalho. No Brasil, as primeiras pesquisas que fizeram esta articulação na área de Linguística Aplicada, datam da década de 90, com destaque para o grupo Atelier – Linguagem e Trabalho, ao qual estamos afiliados. Este grupo realiza tal articulação a partir da perspectiva enunciativo-discursiva, no que diz respeito à linguagem, com destaque para a obra de Dominique Maingueneau, em conjunto com a abordagem ergológica, no que diz respeito ao trabalho, com destaque para a obra de Yves Schwartz, recorrendo, por vezes, à metodologia própria da Ergonomia da Atividade. As pesquisas resultantes das atividades do grupo Atelier - Linguagem e Trabalho se desenvolvem em três vertentes: (i) estudo das práticas de linguagem em situação de trabalho; (ii) estudos de discurso sobre o trabalho e; (iii) estudos de discursos que circulam em diferentes esferas.

A investigação da atividade de trabalho aqui proposta se insere na primeira vertente, estudos das práticas de linguagem em situação de trabalho, para a qual articulamos os pressupostos da Análise do Discurso de perspectiva enunciativo-discursiva e os pressupostos da Ergologia enquanto abordagem sobre o trabalho. Consideramos, dos pressupostos da Análise do Discurso, especialmente o princípio de um *sistema de coerções semânticas*, proposto em *Gênese dos Discursos* por Dominique Maingueneau (1984/2008, p. 48) que articula discursos e instituições (p. 121), enunciado e enunciação (p. 75), sem que haja primazia de um sobre o outro. O autor afirma a existência do sistema de coerções semânticas funcionando como um “filtro que fixa os critérios em virtudes dos quais certos textos se distinguem” e os identifica como pertencentes a determinado posicionamento ideológico e discursivo,

determinando *o que, como e onde* algo pode ser enunciado, ou seja, tal sistema atua eminentemente sobre os mais diferentes textos a partir de determinado posicionamento discursivo, condicionando seus diversos planos (intertextualidade, vocabulário, temas, estatuto do enunciador e do coenunciador, dêixis enunciativa, modo de enunciação e modo de coesão). Entretanto, Maingueneau ressalta que este sistema não age apenas sobre os enunciados, ele articula discurso e instituições (p. 121), portanto, uma mudança de dominação discursiva é acompanhada também de uma mudança nos espaços institucionais. Assim, este sistema atua, ao mesmo tempo, sobre o modo de enunciação sobre os espaços institucionais, inclusive sobre a arquitetura e a disposição dos mobiliários (p.127), sobre as práticas e até mesmo sobre as relações humanas (p. 124), sobre a maneira pela qual os protagonistas do espaço entram em relação (p. 127). É a partir deste princípio que podemos afirmar, como o fizemos anteriormente, que investigar a atividade de trabalho, analisar a imagem externa construída pela empresa, o ambiente de trabalho, as normas antecedentes à realização da atividade e a realização efetiva da atividade constitui uma investigação de aspectos intimamente interligados. Com a presente pesquisa não nos propomos a investigar e descrever o sistema de coerções semânticas de um determinado discurso, como o fez Maingueneau ao analisar a inter-relação entre o jansenismo e o humanismo devoto na obra citada, porque não podemos afirmar a existência de um discurso próprio do Supermercado Federzoni; entretanto, apoiamo-nos em tais postulados do autor para justificar a íntima interligação existente entre todos os aspectos tratados no presente trabalho.

É a partir deste quadro e deste pressuposto principal - da atuação de um mesmo filtro sobre os enunciados, sobre as práticas e sobre as relações pessoais em um determinado ambiente de trabalho -, em conjunto com uma abordagem sobre o trabalho proveniente da Ergologia, que realizaremos a investigação da atividade de trabalho dos operadores de caixa e empacotadores do Supermercado Federzoni. Entende-se por Ergologia um modelo teórico-metodológico resultante da trajetória de uma equipe universitária que, nos anos oitenta, ao se ver confrontada com paradoxos no que diz respeito ao trabalho, criou um novo regime de produção de saberes associando trabalhadores de diversos setores e pesquisadores de diferentes disciplinas, propondo uma perspectiva interdisciplinar que pressupõe a dialética entre diferentes saberes a fim de abordar a atividade de trabalho.

O primeiro capítulo, denominado *Tear: a atividade de trabalho*, tem por objetivo explicitar o que se entende por trabalho como atividade, segundo a perspectiva ergológica, e discutir a atividade do pesquisador como uma atividade de trabalho e a atividade desta pesquisadora ao realizar a presente pesquisa. Para tal, o capítulo foi dividido em três partes: na primeira parte, apresentamos um histórico do uso do termo atividade e de sua apropriação feita pela Ergologia, para, então, precisar qual a visão da abordagem ergológica do que vem a ser acerca de *atividade de trabalho*; na segunda parte, explicitamos a metodologia adotada para a realização da investigação das atividades de trabalho das operadoras de caixa e dos empacotadores do Supermercado Federzoni, baseada no conceito da *dupla antecipação* a partir dos polos da *aderência* e da *desaderência* conforme proposto por Yves Schwartz; na terceira e última parte, refletimos sobre as disciplinas e o uso dos conceitos no polo da *desaderência* e, assim, o desenvolvimento da atividade de trabalho do *analista do discurso* – *ergólogo*, caracterizando a atividade de pesquisa realizada na construção da presente dissertação.

Já no segundo capítulo, intitulado *O meio infiel*, tratamos do ambiente de trabalho no qual as atividades investigadas se desenvolvem. Na primeira parte do capítulo, apresentamos o histórico das atividades do Supermercado Federzoni, os aspectos legais para a caracterização de um supermercado e a disposição física do ambiente de trabalho no qual as operadoras de caixa e os empacotadores estão inseridos. Na segunda e última parte deste capítulo, apresentamos uma análise da imagem discursiva - o *ethos discursivo* - da empresa construída a partir de suas peças comunicacionais externas, ou seja, as peças comunicacionais cujo público-alvo são seus clientes efetivos e em potencial. Para tal análise do *ethos* construído contamos com um corpus de dois banners expostos no estacionamento da empresa, peças contidas no site do Supermercado Federzoni e os avisos veiculados em suas sacolas plásticas.

No terceiro capítulo *Trama: as Normas Antecedentes*, analisamos alguns aspectos que antecedem a realização das atividades de trabalho pelas quais nos interessamos. Tal capítulo está dividido em quatro partes principais: na primeira, apresentamos o conceito de Normas Antecedentes, a partir de reflexões da Ergonomia da Atividade e da Ergologia; na segunda, apresentamos a dimensão histórica da função

de operador de caixa e de empacotador e hipóteses de suas origens e, na terceira e última parte, analisamos dois tipos de documentos prescritivos de circulação interna e sua constituição como gênero discursivo: cinco manuais denominados *Cartilhas*, produzidos por uma empresa de consultoria e adotados pelo Supermercado Federzoni, cujo público-alvo são, especificamente, os operadores de caixa e empacotadores, e trinta e cinco peças denominadas *Boletim Diário*, entregues diariamente a todos os funcionários da empresa no início do expediente. Definimos estas peças como gêneros do discurso e, comparando-as, fomos definindo a finalidade de cada uma; o estatuto atribuído à empresa e o estatuto atribuído aos funcionários; o tempo e o lugar construído por elas; e o suporte material além de suas maneiras de circulação.

No quarto capítulo denominado *Urdidura: as micro gestões no trabalho*, apresentamos dados obtidos a partir de uma experiência de observação que ocorreu durante um dia de trabalho de algumas das operadoras de caixa e alguns dos empacotadores do supermercado. Na primeira parte, tratamos da metodologia, emprestada da Ergonomia da Atividade, propedêutica da Ergologia, para a realização da observação e da sua relação com a Ergologia. Na segunda e última parte, nos propusemos a, com base em tais dados, apontar os momentos em que a pesquisadora percebeu a presença de renormalizações<sup>2</sup> e de gestões realizadas pelo trabalhador a partir de diferentes demandas e regras, a formação ou ausência de formação de coletivos e, assim, indícios de debates de valores, debates internos realizados consciente ou inconscientemente pelo trabalhador colocando em diálogo as normas que antecedem a realização da sua atividade, a demanda vinda da situação momentânea de trabalho e dos valores que permanecem em dialética dentro de si mesmo, uma vez que *“travailler, c’est mettre en débat une diversité de sources de prescription, établir des priorités, trier entre elles, et parfois ne pas pouvoir les satisfaire toutes tout le temps”*<sup>3</sup> (Daniellou, 2002, p.11).

Por fim, apresentamos o capítulo *Encontro de encontros: considerações finais*, com o apontamento das complexidades que pudemos observar a partir das atividades mencionadas, com a clareza de que não pudemos dar conta de parte delas, mas

---

<sup>2</sup> Reinterpretação das normas propostas a fim de configurá-las, distorcê-las e até mesmo transgredi-las em função do meio e em função de suas próprias demandas enquanto corpo-si.

<sup>3</sup> Tradução livre: “trabalhar é debater uma variedade de prescritos, estabelecer prioridades entre eles, classificá-los e, às vezes, não ser capaz de satisfazer a todos o tempo todo”.

convictas de que com o que pudemos sinalizar atingimos nosso objetivo de dar visibilidade a tais atividades, provando que são muito mais multifacetadas, labirínticas e enigmáticas do que nos acostumamos a comumente considerar.



## TECENDO: A ATIVIDADE DE TRABALHO

Tecer é o ato de unir os fios da *trama* com os fios da *urdidura*, a fim de formar tecidos. O ato da tecelagem é usado como analogia pelos ergonomistas da atividade, e também por Yves Schwartz, principal proponente da Ergologia, para caracterizar a atividade de trabalho, conforme explicado na citação a seguir de François Daniellou:

Em sua atividade, os homens e as mulheres, no trabalho, tecem. Do lado trama, os fios que os ligam a um processo técnico, às propriedades da matéria, das ferramentas ou dos clientes, a políticas econômicas – eventualmente elaboradas em outro continente –, a regras formais, ao controle de outras pessoas... Do lado urdidura, ei-los ligados à sua própria história, ao seu corpo que aprende e envelhece, a uma enorme quantidade de experiências de trabalho e de vida, a diversos grupos sociais que lhes proporcionaram saberes, valores, regras, com as quais eles compõem dia após dia; ligados também aos seus próximos, pois são fonte de energia e de preocupações; ligados a projetos, desejos, angústias, sonhos... (Schwartz & Durrive [org.], 2003/2007, p.105)

A abordagem ergológica entende que a atividade de trabalho é o *encontro de encontros* (Schwartz & Durrive [org.], 2003/2007, p.99) de dois registros, um antecedente à realização da atividade de trabalho e outro concomitante e próprio do momento da realização, que engloba todos estes aspectos citados por Daniellou: a memória da realização da atividade, os processos técnicos, as regras instituídas, as políticas econômicas, e, do outro lado, o coletivo de trabalho, o meio de realização, o sujeito realizador da atividade e todos os seus valores, saberes e regras próprias. Sendo assim, se quisermos compreender a atividade de trabalho precisamos, segundo Schwartz, “integrar, articular, procurar sempre numa situação os efeitos de trama e os efeitos de urdidura” (Schwartz & Durrive [org.], 2003/2007, p.107). Por este motivo estruturamos nossa investigação no sistema de *dupla antecipação*, sendo que em um primeiro momento nos detivemos à trama e num segundo momento à articulação desta trama, já então conhecida, com a urdidura, do momento da realização da atividade de trabalho. Nos propomos neste capítulo a explicar mais detalhadamente como se deu a construção desta metodologia, partindo da definição do conceito de *atividade* e, posteriormente, *atividade de trabalho*, a partir da abordagem ergológica, passando pelas questões de aderência e desaderência, chegando até uma reflexão sobre o papel

do pesquisador analista do discurso – ergólogo na investigação de atividades de trabalho.

Consideramos importante detalhar os passos da construção da metodologia utilizada pois, segundo afirmado por Schwartz em conferência na PUC-SP em 2013<sup>4</sup>, não há uma metodologia específica para os trabalhos ergológicos, justamente por ser uma proposta epistemológica caracteristicamente multidisciplinar, cuja metodologia pode variar de acordo com a disciplina mobilizada em função de sua abordagem. Nos apropriamos das palavras de Schwartz, novamente, para dizer que “aí está toda uma dificuldade, mas é por isso que é apaixonante” (Schwartz & Durrieu [org.], 2003/2007, p.107).

## **Trabalho como atividade: a abordagem ergológica**

Nosso objetivo nesta dissertação é investigar a *atividade de trabalho* das operadoras de caixa e dos empacotadores do Supermercado Federzoni, e não o seu *trabalho*. Delinear uma noção do que é o trabalho, segundo Schwartz, é uma tarefa árdua visto que, observado a partir da abordagem ergológica, “o trabalho é ao mesmo tempo uma evidência viva e uma noção que escapa a toda definição simples e unívoca (Schwartz, 2011a, p.20), sendo, então, essencial refletir sobre a *atividade de trabalho* por detrás do *trabalho*.

Iniciaremos, pois, o percurso para definir o que é atividade de trabalho a partir da perspectiva da Ergologia, pela conceituação do termo *atividade*. Como analistas do discurso, consideramos que não há um único sentido para os enunciados; admitimos que os sentidos das palavras são construídos socialmente a partir dos diferentes posicionamentos discursivos. Yves Schwartz, ainda que não linguista de formação, porém como filósofo - ergólogo, possui a mesma preocupação e se propõe a conceituar o termo *atividade* antes de tratar de *atividade de trabalho*. Em seu texto “A short insight of cultural history of the concept of activity” (Schwartz, 2004a), afirma que *atividade* é uma palavra onipresente na linguagem comum e circula com um sentido “fluido e incerto”, exigindo um trabalho de definição como conceito, a ser desenvolvido pelo

---

<sup>4</sup> Minicurso ministrado pelo professor Yves Schwartz na PUC-SP ocorrido entre 09 e 13 de Setembro de 2013.

autor a partir da abordagem ergológica. Para isto, começa apontando os diferentes sentidos referentes a *atividade*, destacando sua oposição à inércia, oposição esta que, segundo o autor, pode até se mostrar satisfatória, pois cobre todos os usos desta palavra, seja na área da Física, seja no uso cotidiano. Todavia, é justamente esta abrangência de sentido que impediria *atividade* de ser delineada como um conceito. O autor lembra ainda o emprego deste termo em outras áreas do conhecimento, como o fizeram os ergonomistas franco-belgas na década de sessenta, atrelando o termo atividade à *Ergonomia da Atividade* para se diferenciar da vertente anglo-saxônica, além de outros movimentos científicos que procuraram construir “sistemas” ou “teorias” da atividade. Mas, ainda nesses casos, Schwartz afirma sentir falta da construção de um conceito epistemológico mais específico, não tão abrangente, não tão fluido, envolvendo o termo *atividade*. Neste mover, o autor propõe uma incursão na história do uso do termo *atividade*, considerando duas fontes de emprego, a primeira a partir da filosofia e a segunda a partir dos estudos ergonômicos do trabalho, para, a partir desta reflexão, propor um sentido de *atividade* a partir da abordagem ergológica.

A noção de *atividade* começou a ser empregada na filosofia para designar a dinâmica de união entre a alma e o corpo. Desde o início da filosofia, quando a construção científica dos conhecimentos foi tomada como o alvo a ser alcançado pela humanidade, há a tentativa de acessar a Verdade por meio do Entendimento (Schwartz, 2004a, p.4). Platão determina a necessidade de isolar as “faculdades” do espírito humano que permitem ao homem alcançar o mundo das Ideias para escapar da fascinação do mundo das paixões, permitindo, assim, que se concentre no que deve ser o objeto de desejo do ser humano: a Verdade. Tem início o pensamento de que a função intelectual deve ser a faculdade a governar todas as outras do espírito humano e a necessidade de separar aquilo que é do intelecto daquilo que é dos sentidos como sendo diferentes. Após Platão, uma série de outros filósofos, como Aristóteles e Descartes, deram continuidade à esta maneira de encarar o ser humano, cada um com sua própria estratégia conceitual para separar dois polos: de um lado, a mente, a alma, e de outro a sensibilidade, o corpo, as paixões, sempre entendendo que o segundo polo representava um obstáculo ao trabalho de alcançar a Verdade. Entretanto, Descartes, ao apontar a necessidade de controlar, mas não ignorar, as faculdades ligadas ao corpo e à sensibilidade, se depara com uma dificuldade quando admite a existência de uma terceira substância, que faria a união entre a alma e o corpo. Esta terceira substância

pressupõe a existência de um processo dinâmico acontecendo entre estes polos heterogêneos. Começa, então, a delinear algo próximo ao conceito de atividade, uma estranha e obscura dinâmica de vai-e-vem entre dois polos do espírito humano, admitida como necessária para a construção do conhecimento. Descartes, costura, assim, novamente aquilo que havia sido previamente separado, e este conceito de atividade apresenta-se tão obscuro por justamente se opor à tentativa inicial de separação entre o inteligível e o sensitivo. Por este motivo as discussões sobre esta terceira substância foram deixadas de lado, sendo retomadas mais de um século depois, por Emanuel Kant.

Kant foi o primeiro a dar um status real à ideia de atividade (Schwartz, 2004a, p.6). O termo em alemão *tätigkeit*, traduzido por atividade, será usado em sua obra para designar o processo de recosturar a Sensibilidade e o Entendimento, previamente separados. Atividade, na obra do filósofo alemão, pode ser resumido como “the obscure synergy of the heterogeneous inside us” (Schwartz, 2004a, p.7). Posterior a Kant, a noção de atividade passou por um rápido e intenso desenvolvimento, fomentado pelo período denominado *Idealismo Alemão*, sendo trabalhada por Fichte (que pode ser considerado o filósofo da atividade), Hegel e Marx. Entretanto, após este período, há um declínio no desenvolvimento e conceituação de atividade por ter se tornado:

(...) too large, not rigorous enough when leaving the anthropological field and the function to point out the enigmatic synergy of heterogeneous faculties to be used as a concept in the philosophies of history, especially in the Marxian mature conceptualization (Schwartz, 2004a, p.7).

Já os estudos sobre o trabalho têm, segundo o autor, menor visibilidade que a raiz filosófica, embora seja igualmente imprescindível na proposta da abordagem ergológica, e advém de um problema ao qual o filósofo - ergólogo chama de *fazer industrial*. Saímos, neste momento, do campo da filosofia do conhecimento e passamos para o campo de estudo dos especialistas sobre o trabalho, principalmente para o campo de estudo dos ergonomistas da atividade. Estes últimos, com reflexões críticas durante a década de setenta sobre o taylorismo e sobre a realidade do trabalho industrial, notaram que havia uma distância entre o trabalho prescrito e o trabalho realizado. Até então havia, como descrevemos anteriormente, uma primazia da racionalização para que o homem pudesse alcançar a Verdade. Aplicando isto ao

trabalho, vemos, principalmente na Revolução Industrial, surgirem as manufaturas e um forte conceito de *fazer técnico*, *fazer industrial*, mais ligado à racionalização, que procurava eliminar, ou ao menos silenciar, a parte subjetiva, sensível e enigmática do processo de trabalho. Como resultado, tomou forma a Organização Científica do Trabalho, com sua maior expressão no método denominado *taylorismo*, no qual a tarefa a ser realizada na linha de montagem era totalmente prescrita, sendo tais prescrições resultado de processos de antecipação, por parte de engenheiros e prescritores, do que viria a ser realizar cada atividade, considerando uma padronização racional ideal na qual todos realizariam a atividade de maneira exata, ignorando, dessa maneira, todos os aspectos subjetivos de cada indivíduo implicado no trabalho. Quando os ergonomistas chamaram a atenção para o fato de que tais atividades não eram realizadas da mesma maneira por todos os trabalhadores, e que não eram realizadas da maneira como foram concebidas nas prescrições, mas que eram, ainda assim, realizadas com sucesso, um questionamento se instaurou: o que acontece nesta distância entre o que foi prescrito e o que foi realizado? E, assim, estabeleceu-se um enigma, o *enigma do fazer técnico*. Mesmo de maneira parcialmente inconsciente, os ergonomistas se apropriaram do conceito de atividade (*tätigkeit*), como sendo a sinergia obscura, o enigma presente entre as faculdades do espírito humano, e o pensaram nos processos de trabalho como estando presente na lacuna entre o prescrito e o realizado (Schwartz, 2004a, p.9). Com as demonstrações dos ergonomistas da atividade percebeu-se que uma total padronização dos processos de trabalho era impossível: a atividade humana, como um processo de desenvolvimento obscuro entre o que foi antecipado e o que foi, de fato, realizado, é inevitável, um “inescapable guest of our lives” (Schwartz, 2004a, p. 11). Da mesma maneira, o filósofo e médico francês George Canguilhem concluiu, a partir de estudos que realizou sobre o taylorismo com o objetivo de pensar a saúde no trabalho, que a tentativa de controle total do processo industrial e, conseqüentemente, a tentativa de silenciamento das dramáticas envolvidas na realização das tarefas era *impossível* e *invivível*, a raiz dos problemas de saúde enfrentados pelos trabalhadores.

Estes dois momentos de reflexão sobre o conceito de atividade citados se desenvolveram separadamente, sendo que os filósofos sobre os quais falamos não

tinham conhecimento dos estudos dos especialistas do trabalho, e, por outro lado, os ergonomistas da atividade não demonstram terem se debruçado sobre as previsões que alguns filósofos já tinham feito em relação ao taylorismo. A abordagem ergológica vem com este diferencial de ter embasado seu ponto de vista nas duas vertentes apontadas, o que levou Schwartz (2004a, p.12) a definir a atividade humana a partir de três aspectos principais: (1) atividade é um conceito transgressivo, sintético e não-localizável, é a ideia que vem à mente quando tentamos recosturar o ser humano enquanto unidade, pois a atividade penetra todas as dimensões do ser; (2) a atividade evita o *impossível* e o *invivível*, pois cria espaços para que o trabalhador opere também de acordo com suas próprias normas de vida, funcionando como uma espécie de mediação entre o individual e o coletivo, o singular e o universal, o micro e o macroscópico e; (3) a atividade pressupõe debate das *normas antecedentes*, isto é, tudo aquilo que antecede a realização do trabalho e entra em dialética no momento de sua realização, o *trabalho prescrito*, ou seja, as regras que visam normatizar a realização da atividade, e as *renormalizações*, as pequenas modificações na realização do trabalho em relação àquilo que foi prescrito e que caracterizam o trabalho como único e singular, mas, também, como coletivo e cultural, visto que tais modificações implicam escolhas e valores tanto da ordem individual quanto da ordem social.

Assim sendo, para a Ergologia, atividade é este processo obscuro, enigmático e dinâmico que acontece entre duas instâncias, tanto “dentro” do ser humano, entre as supostas divisões de suas faculdades, umas mais racionais, outras mais da ordem dos sentidos, quanto “fora” deste ser, na realização de um processo de trabalho, construindo uma dinâmica entre o que é prescrito e antecipado na realização de uma tarefa e o que é, de fato, realizado. A abordagem ergológica caminha no sentido contrário ao silenciamento dos debates que existem na execução de toda e qualquer atividade de trabalho, mesmo das aparentemente mais simples. A partir desta abordagem, não podemos reduzir o trabalho à mera execução, a proposta é enxergá-lo como atravessado por dramáticas, o que “não significa que cada agir seja semeado de dramas, significa que nada pode ser mecânico” (Schwartz, 2011b, p.133). Sendo assim, enxergar o trabalho enquanto atividade de trabalho implica considerar a existência de dramáticas invisíveis, frutos de questionamentos que fazemos durante o uso de nós mesmos na realização dos processos de trabalho.

É assim que a atividade de trabalho se coloca como a articulação de dois registros, duas instâncias (Schwartz & Durrive [org.], 2003/2007, p.95): de um lado tudo aquilo que preexiste à atividade com o objetivo de guiá-la, orientá-la e até mesmo enquadrá-la, as quais chamamos de *normas antecedentes* e sobre as quais daremos mais detalhes posteriormente; de outro, tudo aquilo que diz respeito à resingularização do que é antecedente, o momento de encontro entre o que é antecedente e o que depende das variabilidades da situação, da pessoa implicada na realização da atividade, do meio; é o *encontro de encontros* entre “meios técnicos, objetos técnicos e humanos no trabalho” (Schwartz, 2011b, p.138), e resultam em normas de funcionamento autogeridas, ou seja, formuladas no desenvolver da atividade. Retomando a analogia da tecelagem, o trabalhador deve lidar simultaneamente com a trama e com a urdidura, adaptando uma à outra, sendo isto a atividade de trabalho: lidar, gerir o *encontro de encontros* que ocorre constantemente entre estas duas instâncias, renormalizar.

As pessoas, as cristalizações coletivas, devem permanentemente arbitrar entre o grau de pertinência – e, portanto, de respeito – das normas antecedentes, e a necessidade de transgredi-las, deslocá-las, modificá-las. (Schwartz, 2011b, p.141)

A atividade de trabalho estabelece relações “entre a humanidade e seu ambiente, entre os homens e suas capacidades de ação transformadora sobre o meio, sobre seu ambiente” (Schwartz & Durrive [org.], 2003/2007, p.103). Este meio no qual se desenvolve a atividade de trabalho e sobre o qual ela atua é, de acordo com Schwartz, infiel, portanto realizar uma atividade de trabalho é também gerir essas infidelidades do meio, suas variabilidades, que existem porque, primeiro, não nos encontramos nunca nas condições padrões nas quais um procedimento de trabalho é pensado, há sempre variabilidades, e, segundo, porque atividade é vida (Schwartz & Durrive [org.], 2003/2007, p.95), e a vida não acontece de acordo com o registro que tenta enquadrá-la, conforme já dito, isto é invivível! Portanto, trabalhar é também gerir o que não foi previsto nem ainda vivido por ninguém, trabalhar é fazer história na medida em que são exigidas soluções para confrontos nunca antes vividos, criando, assim, um novo ponto singular na história. Não é incomum por vezes vermos renormalizações, ou adaptações das normas, tomarem um outro estatuto e “serem validadas como tais

[regras formais] numa administração, num organismo, numa empresa” (Schwartz & Durrive [org.], 2003/2007, p.97).

Percebemos, assim, o porquê de dizer que toda atividade de trabalho é muito mais complexa do que podemos imaginar, principalmente porque ela habita a penumbra, “tem a propriedade de não ser acessível por um encaminhamento simples” (Schwartz, 2011a, p.20). Na presente pesquisa, nos dedicamos à investigação da atividade de trabalho de operadoras de caixa e empacotadores, justamente por compreendermos que nenhuma atividade de trabalho pode ser considerada simples. Nos dedicamos, assim, a ressaltar as complexidades que envolvem a realização de tais atividades, a fim de que deixem de ser compreendidas como tarefas mecânicas, facilmente substituídas.

Seja a caixa de supermercado que, com um piscar de olhos, ausculta a posição dos códigos de barra sobre as mercadorias de sua bancada, a natureza de manipulações a serem feitas, o estado de serenidade ou de nervosismo dos clientes na fila de espera; e, ao mesmo tempo, se interroga sobre sua disponibilidade física, psíquica, para calcular no inconsciente como ela vai se manter até o fim de seu turno, como vai pegar o meio de transporte e voltar para casa. (Schwartz, 2011b, p.133)

Entendendo, então, a atividade de trabalho como um “nó de debates entre normas antecedentes e tentativas de ‘renormalização’ na relação com o meio” (Schwartz, 2011a, p.34), como um jogo entre o visível e o invisível, entre a trama e a urdidura, é que estruturamos a metodologia aplicada para esta dissertação. Para ter acesso à parte da penumbra que é a atividade de trabalho, reconhecemos a necessidade de trabalhar principalmente três aspectos: o meio infiel, enquanto contexto da realização das atividades a serem investigadas, as normas antecedentes e a resingularização do que é antecedente. Acreditamos que por meio deste percurso podemos ter acesso a ao menos uma parte importante do “invisível provisório” da atividade de trabalho, que está “na espera de uma eventual elucidação” (Schwartz, 2011a, p.31). Trataremos mais detidamente da constituição desta metodologia adotada a seguir.



## A dupla antecipação metodológica do pesquisador

Yves Schwartz, em minicurso ministrado na PUC-SP<sup>5</sup>, afirmou existirem dois polos na relação entre os conceitos e os saberes: um da *aderência* e o outro da *desaderência*. O polo da aderência está ligado às questões do aqui/agora e, assim, convoca os saberes investidos, ou seja, os saberes da experiência. Já o polo da desaderência está ligado às questões mais conceituais, abstratas, descoladas do aqui/agora, e, assim, convoca os saberes constituídos, que são os saberes acadêmicos, organizacionais e disciplinares (Durrive & Schwartz, 2008, p.25). Há, dessa maneira, uma tensão constitutiva permanente entre os dois polos.



Figura 1- Gráfico Aderência e Desaderência

A base da abordagem ergológica é a proposta de que seja sempre considerada uma dialética entre estes dois polos. Isto significa que na atividade de trabalho há sempre um *vai e vem* entre aquilo que é desaderente e antecedente à realização do trabalho - normas, leis, regras, prescrições, conceitos - e os saberes da experiência convocados no momento da realização da atividade, na aderência, momento no qual aquilo que é antecedente será retrabalhado, renormalizado, modificado pelo corpo-si, já que, como vimos, o que é prescrito não pode ser realizado em sua totalidade, isto é *impossível e invivível*. Nas palavras de Schwartz, a “obrigação” de realizar a dialética entre os dois polos se dá “quando entendemos que o conhecimento está a serviço da vida”<sup>6</sup>. Esta dialética que ocorre entre os dois polos é chamada de *dupla antecipação*: em linhas gerais, significa que um polo está sempre, de alguma maneira, tentando *antecipar* o outro.

A partir do vocabulário da Ergologia, *antecipar* é “anteceder, tomar a dianteira, ser proativo” (Durrive & Schwartz, 2008, p.24). A antecipação mais clara é a que ocorre a partir do polo da desaderência, tentando sempre anteceder o que ocorrerá na

<sup>5</sup> Minicurso intitulado Como pensar as mudanças do/no trabalho ocorrido entre 16 e 20 de Abril do ano de 2012, ministrado pelo professor doutor Yves Schwartz. .

<sup>6</sup> Fala do professor Yves Schwartz em minicurso ministrado na PUC-SP no ano de 2012.

aderência, resultando, por exemplo, na formulação de prescritos anônimos e descolados do meio específico de realização da atividade. Esta é a antecipação mais comum, já que, segundo Schwartz, há uma “tendência do intelectual de desqualificar o polo da aderência”, acreditando sempre que seus dados considerados científicos podem dar conta da complexidade da atividade, deixando-os aptos a dizer como a atividade deve ser exatamente realizada. Entretanto, a proposta da abordagem ergológica é considerar a *dupla* antecipação, ou seja, considerar que há também a antecipação que parte do polo da aderência, que consiste no retrabalho, na renormalização, dos conceitos advindos da desaderência, aplicando-os no aqui/agora e, conseqüentemente, modificando-os de alguma maneira. Isto é “fazer história”, realizar a atividade de trabalho em condições não previstas de uma maneira nunca antes realizada, antecipando assim, de alguma maneira, o trabalho futuro dos conceptores, prescritores, que trabalham no polo da desaderência.

A experiência é formadora? É preciso tratar essa questão como um problema de dupla antecipação: num sentido, o saber formal antecipa a experiência (em qualquer situação de trabalho há, antes que você entre nele, saberes, regras, que permitem antecipar sua maneira de fazer). Mas, reciprocamente, o tratamento de situações de trabalho como encontros de encontros obriga a retrabalhar os conceitos que se dão como missão antecipá-los e assim, de uma maneira diferente dos saberes formais, a experiência antecipa o trabalho por vir dos conceptores. Dupla antecipação então e cada uma tem seu papel. (Schwartz, 2010, p. 46).

Considerando, então, a *dupla antecipação* a partir da perspectiva do trabalhador, ou seja, a *dupla antecipação do trabalhador*, a Ergologia afirma que um corpo-si, ao realizar uma atividade de trabalho, está constantemente nesta dialética entre o que é anterior à realização da atividade, portanto abstrato e anônimo, e, ao mesmo tempo, adequando esta abstração ao concreto, ao meio no qual a atividade é realizada e à sua pessoa, ao seu corpo-si, fazendo com que deixe de ser anônimo, neutro. Nesta adequação, renormalização, estão implicadas as escolhas feitas pelo trabalhador, o que significa que o agir na atividade de trabalho está permeado constantemente por *debates de normas e valores*, mais ou menos conscientes, que orientam o gerenciamento feito daquilo que é antecedente à realização da atividade com aquilo que é próprio de seu corpo-si, lembrando que o corpo-si é a entidade envolvida na atividade de trabalho atravessada tanto pelo físico e muscular, quanto

pelo cultural, ideológico e psicológico do ser. E, por esta renormalização estar sendo realizada em um momento único, esta desneutralização das normas, considerando uma aderência extrema, resulta na realização da atividade de uma maneira nunca antes feita, e, como dissemos, fazendo história, se tornando patrimônio (Schwartz & Durrive [org.], 2003/2007, p.95, 97, 101).

Há ainda outra perspectiva, a do *conceptor*, o responsável por projetar e redigir as normas. A abordagem ergológica propõe que ao formular as normas atuantes sobre uma atividade seja considerado tanto aquilo que é desaderente, ou seja, os saberes científicos já postulados sobre ela, quanto também a maneira única e aderente que os funcionários de determinada empresa possuem para realizar suas atividades, levando em conta o meio e a existência de debate de normas e valores dos corpos-si envolvidos, devendo, assim, a atividade de produzir normas para determinada atividade de trabalho estar também no meio desta tensão entre os dois polos, a *dupla antecipação do conceptor*. Este fato implica também considerar a renormalização feita pelos trabalhadores, para que estas também sejam incorporadas às prescrições, em um movimento de constante aprendizado e contato dos conceptores com os trabalhadores.

Se a realização da atividade de trabalho se dá, então, nesta tensão, nesta dialética, e nosso objetivo é de investigar as atividades de trabalho dos operadores de caixa e empacotadores, propomos a *dupla antecipação metodológica do pesquisador*, que é o conceito da dupla antecipação de Yves Schwartz a partir da perspectiva metodológica<sup>7</sup> do pesquisador. Sendo assim, faz-se necessário que o pesquisador se antecipe naquilo que é do polo da desaderência referente à atividade a ser investigada, visitando as leis, regras, história e prescrições que versam sobre ela, em um primeiro momento. Em um segundo momento, faz-se necessário algum método para aproximar-se da aderência daquela atividade, da situação aqui/agora de sua realização (sempre considerando que existem diversos graus de aderência, segundo Schwartz). Após obtidos estes dados, para analisá-los deve haver sempre a consciência de que eles estão em constante dialética no momento da realização da atividade. No caso da presente

---

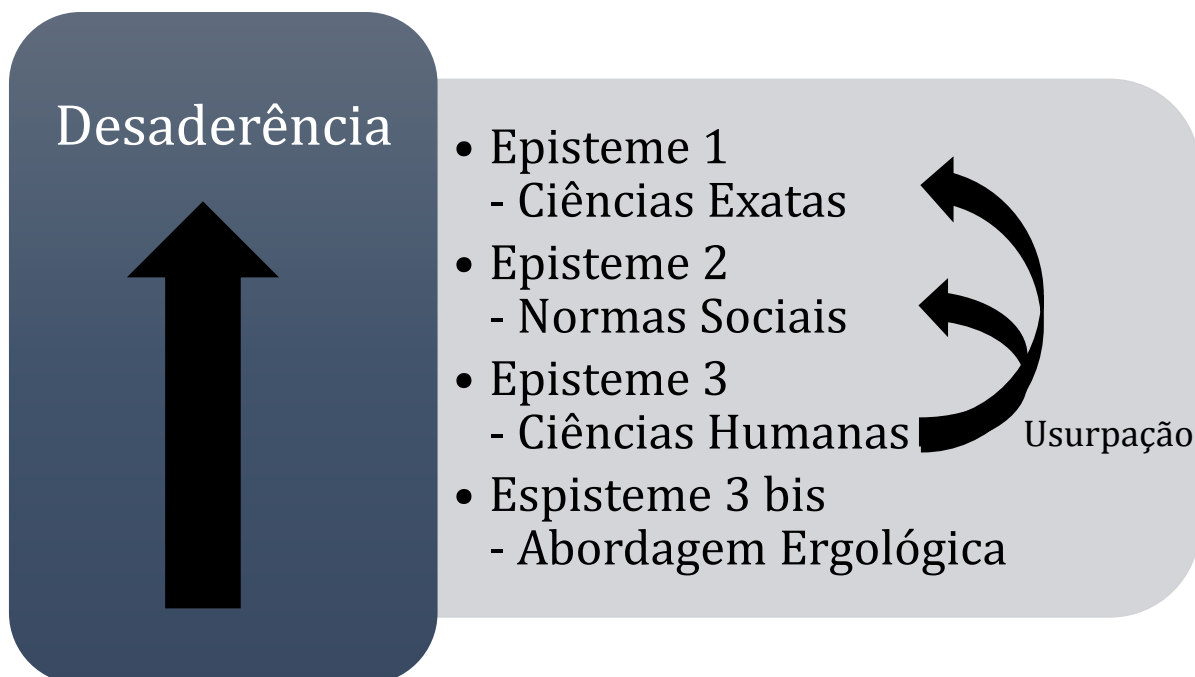
<sup>7</sup> Diferenciamos a *dupla antecipação metodológica do pesquisador* com o termo *metodológica* por entendermos que o pesquisador também realiza uma atividade de trabalho. Portanto, em um primeiro nível, ele está sujeito à mesma *dupla antecipação do trabalhador*, conforme explicitaremos mais adiante, porém, por hora tratamos de nossas escolhas metodológicas.

pesquisa, realizamos, em um primeiro momento, a coleta de todo material fornecido pela própria empresa a seus funcionários que procuram, de alguma maneira, prescrever suas atividades; uma pesquisa sobre o ambiente de trabalho e sobre a imagem da empresa (que já estão dados antes da realização da atividade); além de pesquisa bibliográfica sobre a história e a origem de tais atividades e possíveis leis de nível nacional, federal ou municipal sobre elas. Após reunião destes documentos, ainda que, como será explicitado mais adiante, muitos aspectos da origem da atividade e de leis que tratem delas não tenham sido encontrados (fato que reforça a impressão de negligência pela qual tais atividades são tratadas socialmente) passamos à análise a partir de uma abordagem discursiva, visto que realizamos esta pesquisa no âmbito da Análise do Discurso francesa. Em um segundo momento, realizamos uma aproximação da atividade de trabalho a partir do método da observação, a ser explicado mais detidamente posteriormente, já com aquilo que é antecedente à realização das atividades em mente, o que nos permitiu perceber quando haviam renormalizações, ou seja, alterações e adequações feitas pelos atores sociais ao longo da atividade de trabalho daquilo que é previamente instituído. Por fim, ao constituir a dissertação aqui presente, mantivemos em mente a existência da *dupla antecipação do trabalhador*, o que significa que, ainda que por fins metodológicos tenhamos separado estes dois momentos, na realização das atividades propriamente dita todos estes dados estão atuando em conjunto sobre a mente, o corpo e o ambiente do corpo-si implicado, o qual deve gerir todos estes aspectos simultaneamente ao realizar sua atividade laboral.

### **Analista do Discurso – Ergólogo e a *boa desaderência***

A Ergologia não se propõe como disciplina, ela se propõe como uma abordagem, uma visão para tratar do ser humano e da realização de suas atividades. Considera-se, assim, uma abordagem pluridisciplinar, ou seja, aponta a importância dos conceitos das mais diversas disciplinas que tratam do trabalho, sendo necessário que estes conceitos sejam colocados em funcionamento a partir da abordagem ergológica, ou seja, sempre considerando a tensão entre o polo da aderência e da desaderência. Para pensar como os campos de produção de saberes na desaderência se organizam, Schwartz, no mesmo minicurso realizado na PUC-SP citado anteriormente, apontou a

existência de três tipos de epistemes convencionais, além de um quarto lugar, projetado a partir do terceiro, conforme podemos observar no gráfico a seguir.



*Figura 2 - Gráfico Desaderência*

Os “andares” epistemológicos proposto por Schwartz variam de um grau mais elevado de desaderência (episteme 1) para um grau menos elevado (episteme 3 bis), considerando a relação entre o debate de normas e valores próprio do objeto de estudo de cada episteme e a consideração deste debate de normas e valores pelos conceitos formulados em cada uma delas. Sendo assim, nas ciências exatas, cujo objeto principal são as leis naturais, físicas e matemáticas, que teoricamente não se alteram: temos um objeto sem debate de normas e valores<sup>8</sup>. Já nas normas sociais, cujo objeto é a sociedade, podemos afirmar que há um debate de normas e valores mais geral do objeto sociedade, de maneira relativamente autônoma e constitutivamente coletiva, e uma consideração deste debate insuficiente pelos responsáveis de formular as leis e normas, que acabam por ir para o sentido generalizante, desconsiderando algumas minorias e algumas peculiaridades:

---

<sup>8</sup> Importante ressaltar que tratamos dos debates de normas e valores dos objetos, ou seja, das leis físicas e matemáticas, por exemplo, e não dos estudiosos e pesquisadores que as estudam e formulam pois estes, como seres humanos, estão cheios de debates de normas e valores em suas atividades de trabalho de pesquisa.

Historicamente, as normas receberam tratamento diferenciado: por um lado, foram agrupadas aquelas orientadas no sentido da justiça, que têm seu controle estabelecido pelo poder coercitivo do Estado, conjunto conhecido como ordenamento jurídico; por outro, há um conjunto de normas que compõe o chamado ordenamento social ou não jurídico, que regula comportamentos, a partir de valores compartilhados por certo grupo. Os estudiosos do ordenamento jurídico acreditam que um dos caminhos para diminuir a distância entre normas gerais e grupos específicos seria a participação dos envolvidos, numa certa situação de embate, na solução do conflito, como forma de estabelecer direitos e deveres negociados, fruto da deliberação coletiva, a fim de buscar formas de garantir seu funcionamento. Como exemplos do resultado desse esforço, podemos considerar a criação dos juizados de pequenas causas e os conselhos tutelares. Para as normas que não têm como sustentação o poder coercitivo do Estado, a organização formal é mais difícil de se aplicar. O que se observa é um enfraquecimento do caráter de consensualidade que deveria definir as fronteiras do que é certo, bom, enfim, do que é um valor simbólico positivo compartilhado pela maioria dos que convivem numa certa sociedade. (Sant'Anna & Souza-e-Silva, 2007, p.79)

Com as ciências humanas, cujo objeto é essencialmente o ser humano, enquadrado de ângulos diferentes por cada uma das disciplinas deste campo. Temos um objeto com uma totalidade de debate de normas e valores, que, segundo Schwartz, algumas vezes não é considerada em sua completude para a formulação dos conceitos. O filósofo afirma que por vezes o ser humano é tomado como uma composição de dados estatísticos ou de maneira muito geral, tratando este ser complexo por natureza a partir dos conceitos de uma das outras duas epistemes, o que Schwartz denomina *usurpação*, representada no gráfico anterior (Figura 2). Por este motivo, é proposta a projeção 3 bis, o lugar da abordagem ergológica.

Se considerarmos valores de 0 a 3, tanto no debate de valores do objeto, quanto na sua consideração pelos conceitos de cada episteme, teremos uma tabela como a apresentada a seguir.

<i>Episteme</i>	<i>Campo</i>	<i>Objeto</i>	<i>Debate de normas e valores do objeto</i>	<i>Consideração do debate de normas e valores do objeto</i>
1	Ciências Exatas	Leis naturais	0	0
2	Normas Sociais	Sociedade	2	1
3	Ciências Humanas	Ser humano	3	2
3 bis	Abordagem Ergológica	Ser humano	3	3

*Figura 3- Epistemes*

A orientação da abordagem ergológica é para que os conceitos da episteme 3, das ciências humanas, sejam colocados em uso sempre fazendo a dialética entre os polos da desaderência e da aderência, sempre considerando o debate de normas e valores dos atores sociais, as renormalizações feitas, a dupla antecipação. Segundo Schwartz, esta é a *boa desaderência*, que consiste em um “uso sadio dos conceitos”, que não neutralize os aspectos da aderência e da renormalização.

Ao pensarmos a pesquisa acadêmica que envolve a análise de corpora, como no caso da AD, enquanto atividade de trabalho, podemos tomar o momento da análise para refletir sobre esta atividade de trabalho de pesquisa, não porque seja o único movimento realizado pelo pesquisador, mas, sim, porque constitui o momento central, quando deve fazer a costura entre os conceitos que direcionam a análise, o contexto sócio-histórico e o material a ser analisado. Dessa maneira, todo saber adquirido antes deste momento constitui as ações da antecipação no polo das epistemes, da desaderência, do saber acadêmico. Entretanto, para que haja a *boa desaderência*, ou seja para que haja a dupla antecipação, o uso sadio dos conceitos, trabalhando com a análise no campo da abordagem ergológica, no 3 bis, o pesquisador deve também retrabalhar os conceitos da desaderência a partir do que encontrou no campo da aderência, para que, assim, haja efetiva contribuição da pesquisa para a disciplina a partir da qual a pesquisa se desenvolve, ainda que os dados obtidos tensionem a teoria.

Podemos nos questionar sobre o que seria realizar um trabalho de análise na aderência para um pesquisador que é, por definição clássica, o produtor dos conhecimentos da desaderência; para tal podemos, “no âmbito da Análise do Discurso”,

considerar o que fala Possenti (2009), quando distingue o “dado *dado*” e o “dado **dado**”, diferenciando o corpus “herdado” e o corpus “que é dado do bom, dado mesmo” (p.27). Para ele, o dado *dado*, herdado, “são os dados com os quais os princípios funcionam claramente” (p.31). Já o dado **dado**, dado mesmo, “é o que põe à prova uma teoria” (p.30).

Assim sendo, podemos considerar que realizar a atividade de análise na aderência é privilegiar o dado **dado**, retirado da situação, da aderência, o dado que obriga os conceitos iniciais a serem retrabalhados por poderem colocá-los à prova, seja em pequenas questões de metodologia, seja em questões que coloquem a própria teoria em risco e, assim, será realizada uma *boa desaderência*, como valorizado por Schwartz.

Nos comprometemos com este trabalho a realizar nossa atividade de pesquisa e análise a partir da visão proposta pela episteme 3 bis, trabalhando com os conceitos da AD a partir da abordagem ergológica, o que nos torna Analista do Discurso - Ergólogo. Sendo assim, a Ergologia está aqui presente não apenas no que diz respeito especificamente à atividade de trabalho, mas também nas análises discursivas do material coletado, nos orientando a realizar as análises objetivando sempre a *boa desaderência*, considerando, assim, que estão implicados nesta pesquisa tanto as atividades de trabalho a serem investigadas- dos operadores de caixa e empacotadores-, quanto a atividade de trabalho da pesquisadora que realizou a investigação.



## O MEIO INFIEL

A atividade de trabalho comporta, segundo Yves Schwartz, pelo menos

três polaridades diferentes: o grau de apropriação dos saberes conceitualizáveis, o grau de apreensão propriamente histórica das situações e o debate de valores a. que se vê convocado todo indivíduo num meio de trabalho particular. (Schwartz, 1998, p. 1).

Percebemos a partir desta afirmação que o meio de trabalho é uma das variáveis que compõe o debate de normas e valores, portanto está diretamente implicado na realização da atividade de trabalho. Se nos propomos a investigar alguma atividade específica, não podemos ignorar o meio no qual ela se desenvolve.

Entretanto, este meio de trabalho no qual a atividade se desenvolve é muito difícil de definir, ele se altera de acordo com as características específicas de cada atividade. Schwartz aponta que a constituição do meio de trabalho está relacionada com a “profundidade topográfica” e com as “relações humanas” (Schwartz, 1998, p.21). Já os Ergonomistas da Atividade apontam que além do meio físico e das relações humanas, é necessário que conheçamos “o contexto industrial, econômico e social” ainda antes do início da investigação da atividade de trabalho, pois “é indispensável para situar-se o que está em jogo”, para “definir uma abordagem” e melhor compreender o que está em pauta na realização destas atividades (Guérin *et al*, 1997/2010, p.100).

Elegemos, assim, três aspectos essenciais para caracterizar o meio de trabalho ainda antes do início da investigação da atividade propriamente dita: o contexto histórico da empresa e as leis pelas quais está constrangida; o espaço físico específico de desenvolvimento das atividades a serem investigadas e, também, a imagem discursiva construída pela empresa por meio de suas peças de comunicação externa. Se admitimos que o meio de trabalho participa do debate de normas e valores de cada corpo-si, acreditamos, a partir da perspectiva enunciativo – discursiva característica de nossa pesquisa, que o meio de trabalho não é composto apenas pelo espaço físico em si, mas também pelo discurso veiculado pela empresa, que acaba por ter seu papel no *encontro de encontros* do momento de realização da atividade.

Schwartz ainda afirma que este meio de trabalho é sempre um *meio infiel*, pois ele é dado antes da realização da atividade de trabalho, mas nunca pode ser totalmente antecipado. Ele se modifica enquanto a atividade de trabalho se desenvolve, ao passo que a atividade de trabalho também o modifica, há sempre uma tentativa de reconfiguração do meio de trabalho por meio da atividade (Schwartz, 2008, p. 12).

## **O Supermercado Federzoni e seu ambiente físico**

O Supermercado Federzoni está localizado na cidade de Caieiras, estado de São Paulo, atualmente com pouco mais de 86 mil habitantes<sup>9</sup>. Foi, no início, uma loja de secos e molhados, fundada no município de Franco da Rocha, vizinho de Caieiras, no ano de 1963 por Alberto Federzoni. Sempre administrado pela mesma família, uma família tradicional da região, o empreendimento foi se desenvolvendo ao longo dos anos e se expandindo para outros municípios. A nova geração da família Federzoni acabou dividindo as lojas em segmentos, e o supermercado continuou na cidade de Caieiras. Há alguns anos abriram uma filial do supermercado no mesmo município, consolidando-se, então, como a maior empresa do ramo varejista/alimentício de Caieiras, ainda administrada por membros da mesma família. Hoje conta com mais de duzentos funcionários em suas duas unidades, atendendo de domingo a domingo das 8 às 22h. É interessante observar que há sempre uma duplicidade, observada tanto na gerência da empresa quanto nas próprias peças comunicacionais produzidas, cuja raiz é calcada nesta história. A rede de lojas Federzoni, em geral, que compreende, além dos supermercados, uma rede de material de construção, teve um início marcado pela intimidade, visto seu caráter familiar em uma cidade, à época, ainda menor do que é hoje. Com o tempo, a empresa foi se expandindo e se “profissionalizando”, porém sempre gerenciada pela mesma família. Quando observamos a gerência e as peças comunicacionais produzidas, conforme veremos no próximo capítulo, percebemos a existência de um jogo entre aquilo que é produzido de maneira “caseira”, com uma “voz” mais familiar, feito à mão, como, por exemplo, os boletins diários entregues aos funcionários, que são documentos de texto simples, sem imagens, feitos pela gerente de Recursos Humanos e impressos na própria empresa, antes do expediente começar.

---

<sup>9</sup> Dados obtidos no site do IBGE <<http://cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?codmun=350900>>, acesso em 17.12.2013.

Há também, espalhados pela loja, cartazes de promoção feitos visivelmente à mão, com canetões. Por outro lado, temos a presença da “profissionalização”, expressa em banners suntuosos impressos à laser e as cartilhas, por exemplo, que são produzidas por uma empresa de consultoria em conjunto com uma agência de publicidade, e distribuídas a todo novo funcionário. Esta duplicidade presente em várias instâncias, é um fator muito importante para entendermos como é o ambiente de trabalho, ora extremamente “profissional”, ora extremamente “familiar”.

Considerando a dimensão das leis e regulamentações, importantes pois “sem as quais é impossível compreender alguns dos constrangimentos nos quais se insere a atividade” (Guérin, et al, 1997/2010), afirmamos que os supermercados estão sujeitos a uma série de normas sobre seu funcionamento. Há regras para que possam afirmar-se como pertencentes à categoria supermercado:

Os supermercados caracterizam-se pela venda predominante de alimentos frescos ou mercearias e artigos de higiene e limpeza, apresentam alto giro e baixa margem, mantêm preços competitivos, trabalham com o conceito de autosserviço e contemplam um mínimo de dois check-outs e uma área de vendas superior a 350 m<sup>2</sup>. (BNDES, 2000).

Há também regulamentação: sobre a disposição dos preços, que devem estar à vista próximos aos produtos comercializados, com risco de multa caso a regra não seja obedecida<sup>10</sup>; impedimento da venda de certos produtos, como remédios<sup>11</sup>; e há a obrigação, no Estado de São Paulo, de que os supermercados ofereçam veículos motorizados para facilitar a movimentação de portadores de deficiência física e idosos, também com risco de multa caso haja descumprimento<sup>12</sup>. Existem ainda leis e regulamentações da Associação Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro), do Instituto de Pesos e Medidas (Ipem), da Secretaria de Agricultura e Abastecimento, da Companhia Nacional de Abastecimento (Conab) e diversos outros órgãos.

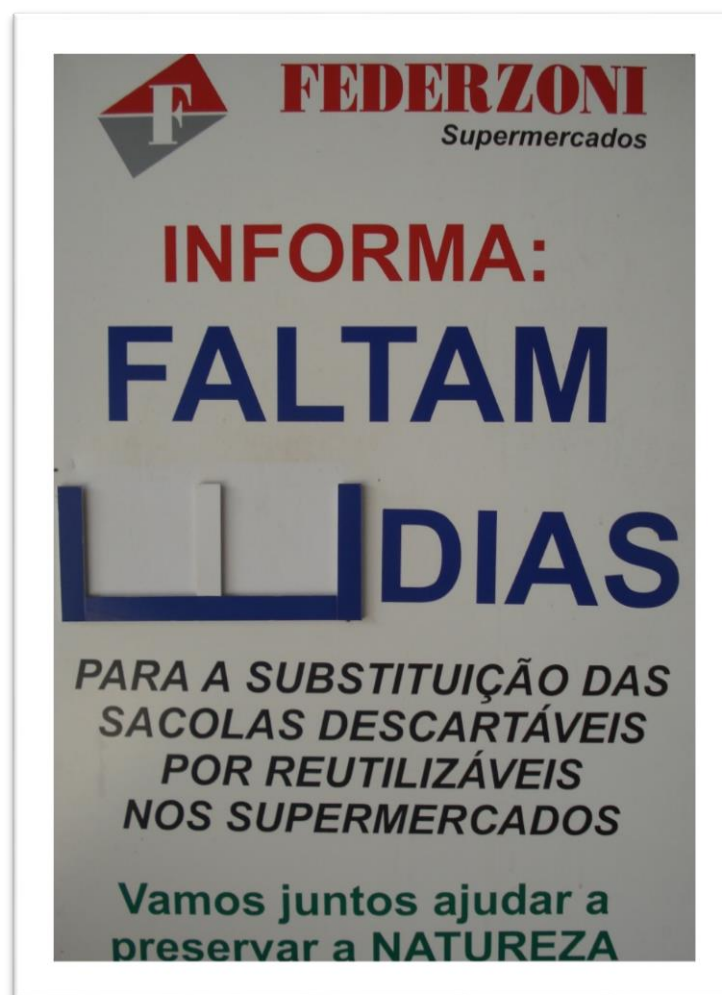
---

<sup>10</sup> Lei 12733/07 | Lei nº 12.733, de 11 de outubro de 2007 de São Paulo

<sup>11</sup> Lei 5991/73 | Lei nº 5.991, de 17 de dezembro de 1973

<sup>12</sup> Lei 12107/05 | Lei nº 12.107, de 11 de outubro de 2005 de São Paulo

Na cidade de Caieiras, houve um caso específico de regulamentação em relação às sacolas de plástico fornecidas pelo supermercado. Seguindo um movimento mais amplo, que estava ocorrendo no Estado de São Paulo e em outros locais do Brasil, os Supermercados Federzoni, maior do ramo varejista alimentício da cidade, parou de fornecer sacolas plásticas, justificando tal atitude pela questão ecológica, alegando que as sacolas eram prejudiciais ao meio ambiente pela demora da decomposição, depois de realizar uma ampla e elaborada campanha que visava preparar os clientes para esta mudança, iniciada muito antes da suspensão do fornecimento das sacolas.



*Figura 4- Painel de contagem regressiva para suspensão das sacolas plásticas*

Entretanto, menos de um ano após a tomada desta decisão definitiva, preparada com cautela no imaginário dos clientes, a Câmara da cidade de Caieiras, na forma da Lei no 4.545/2012<sup>13</sup> de 04 de Maio de 2012, instituiu:

(...) a obrigatoriedade do fornecimento de sacolas plásticas e serviço de acondicionamento de mercadorias em supermercados, hipermercados, atacadistas e estabelecimentos varejistas congêneres (Caieiras, 2012).

Seguiram-se, assim, diversos debates, tanto sobre a autonomia do município em decretar tal lei, visto que o Estado de São Paulo estava apoiando a abolição do uso das sacolas plásticas, quanto sobre os reais motivos da abolição; tal atitude partia da preocupação ambiental ou era uma manobra que visava à maximização de lucro a partir da diminuição de despesas? Vemos claramente o constrangimento causado por estas regulamentações à uma empresa. O Supermercado Federzoni foi obrigado a retroceder em seu processo e voltar a fornecer um item contra o qual fez extensa e elaborada campanha; após construir a ideia de que quem usa sacolas plásticas não está contribuindo com o meio ambiente, e determinar que contribuir com o meio ambiente é uma de suas metas enquanto empresa preocupada com a sociedade, ela teve que voltar a distribuir as sacolas plásticas.

Outra dimensão importante a ser considerada é o ambiente físico da empresa. O funcionamento da empresa não é independente de seu meio físico. O discurso regula as relações humanas (Maingueneau, 1984/2008, p. 124), sendo que “uma mudança de dominação discursiva num campo é acompanhada também de uma mudança correlativa dos espaços institucionais” (p. 121), pois

(...) quer se trate de um ambiente enunciativo imediato (produção/consumo de enunciados) ou de um ambiente institucional propriamente dito, não há nenhuma razão séria para pensar que as restrições semânticas em ação nos textos só funcionem no interior do fechamento visível da superfície discursiva. Os objetos semânticos que manipulamos nos sistemas de restrição não estão reservados a priori exclusivamente às unidades da língua (p. 136).

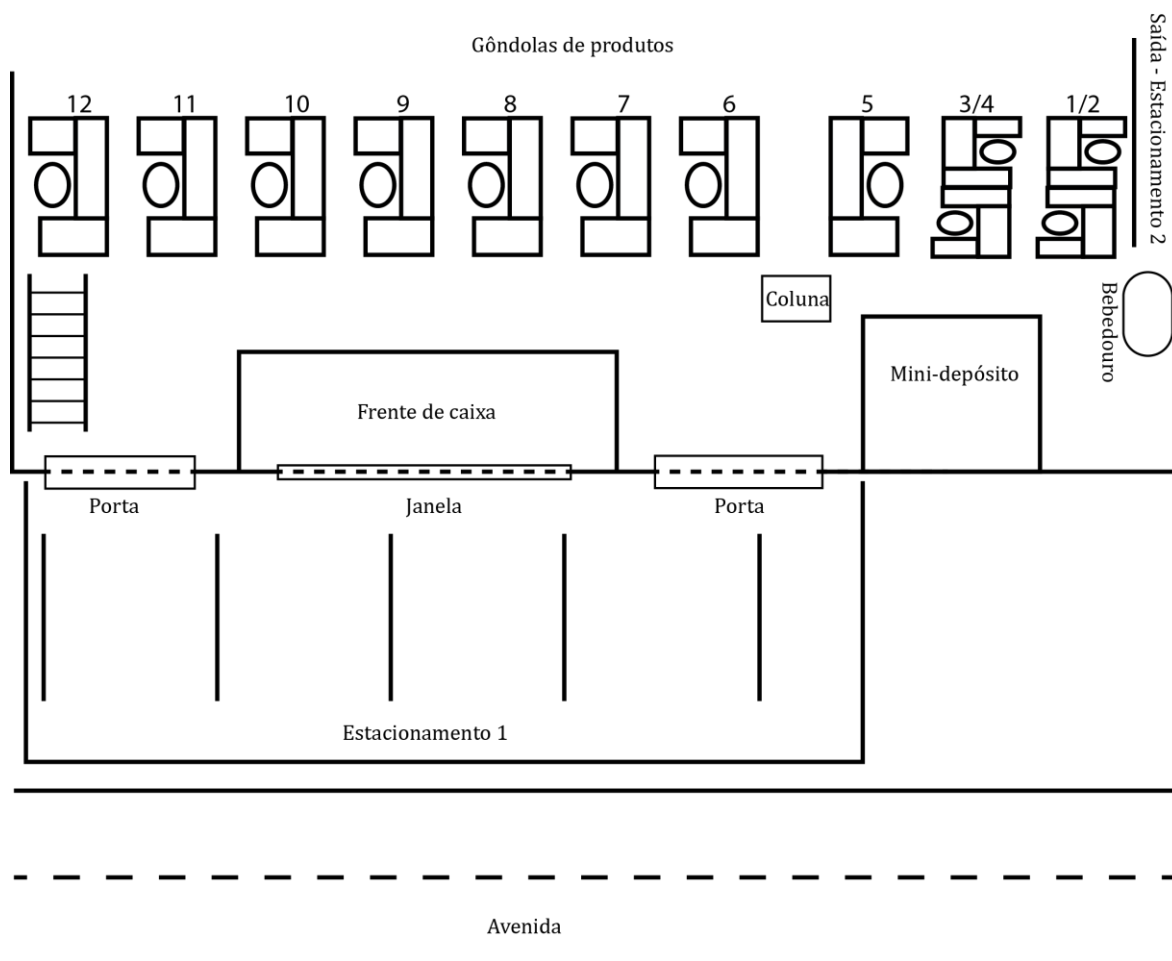
Mais explicitamente o autor afirma, ao tratar de textos escolares em livros didáticos da 3ª República da França, sobre a organização escolar:

---

<sup>13</sup> Lei na íntegra disponível no anexo.

(...) a arquitetura das escolas, a natureza e a disposição do mobiliário na classe, os exercícios efetuados, os horários, a língua utilizada, a maneira como os protagonistas desse espaço entravam em relação... tudo isso obedecia aos mesmos esquemas semânticos dos conteúdos transmitidos pelas diversas disciplinas (p. 127).

Ainda que o autor esteja falando sobre discursos institucionais com delimitações claras, a partir de ordens religiosas ou posicionamentos políticos, com uma rede de restrições semânticas já delineada, fica claro que até a organização social e, porque não, física de determinados espaços são também discursivas à medida que estão orientadas pelas mesmas regras pelas quais a superfície discursiva também está. Já apontamos que não é nosso objetivo afirmar a existência de um discurso do Supermercado Federzoni, nem apontar a rede de restrições semânticas como o fez Maingueneau, mas trazemos esta discussão para mostrar que os vários planos estão interligados, e até a organização do espaço do supermercado está, de alguma maneira, relacionada com o que analisaremos a partir dos prescritos provenientes da hierarquia, por exemplo. Apresentamos, então, um esquema do ambiente físico de trabalho, um recorte específico do local onde se desenvolvem as atividades pelas quais nos interessamos nesta pesquisa.



*Figura 5- Esquema do local de trabalho*

Esta é uma representação apenas da frente do supermercado, onde ficam os atores sociais de nossa pesquisa. São ao todo doze caixas, embora haja instalação para apenas dez. Os caixas 3/4 e 1/2, representados na figura, são caixas duplos, mas não estavam em funcionamento nenhuma das vezes em que a pesquisadora visitou o local, já os caixas 5-12 ficam constantemente disponíveis. O caixa 6 é considerado um “caixa preferencial” e o caixa 5 um “caixa rápido”, para até 10 volumes, todavia percebemos, a partir de observações, que essas designações não são respeitadas por todos os clientes, e não há preocupação dos funcionários do supermercado quanto a alertar os clientes sobre essas diferenças.

Entre os caixas e a saída principal do supermercado, está o balcão denominado pelos próprios funcionários de “balcão da frente de caixa”, no qual ficam os fiscais de caixa, sobre os quais falaremos mais adiante. Há também, como podemos ver na figura,

uma ampla janela e duas portas. Tais aberturas estão bem posicionadas em relação ao sol, permitindo que por elas entre claridade quase o dia todo. Estão estas aberturas voltadas para o estacionamento 1, no qual cabem poucos carros, e voltadas a uma avenida, sendo que esta é uma das principais avenidas da cidade, com movimento intenso. Assim sendo, no estabelecimento percebe-se toda sorte de ruídos das ruas, dos carros e ônibus passando, carros de som, das vozes dos passantes, que, somados aos ruídos dos clientes e funcionários no interior da loja, e da rádio do supermercado ligada constantemente, deixam o ambiente de trabalho de nossos atores sociais bem barulhento. Não pudemos medir este barulho em decibéis por falta de equipamento adequado, mas era um barulho tão intenso que causou inclusive males físicos à pesquisadora, como dores de cabeça, após permanência no local durante algumas horas.

Os operadores de caixa ficam sentados em uma cadeira giratória, que os posiciona de frente à esteira pela qual passam os alimentos e na qual se encontra o leitor de código de barras, mas que permite que se desloquem “girando”, ficando de frente para o computador ou para o local do empacotamento. Assim sendo, todos os operadores de caixa ficam de costas uns para os outros, exceto o operador do caixa 5, que tem uma orientação de sentido diferente dos demais. Os empacotadores ficam ao final do caixa e, portanto, de costas para os fiscais da frente de caixa e para a rua, tendo apenas a visão do interior do supermercado e do operador que está à sua frente, embora este esteja, na maioria do tempo, virado de lado em relação ao empacotador. Apesar de não aparecer nenhum empacotador, podemos ter uma noção melhor de como os operadores estão dispostos pela foto a seguir.





*Figura 6- Caixas 8, 7 e 6*

Os chamados fiscais de caixa, embora não sejam alvo de nossa investigação no momento, possuem uma posição delicada na empresa. Oficialmente, sua principal função é dar assistência aos operadores, buscando troco, analisando cheques e cartões, tirando dúvidas dos clientes e dos operadores em relação a preços, pesos, datas de vencimento ou qualidade da mercadoria, pressupondo, assim, que estes se desloquem até a gôndola para checar informações. Há também um pré-requisito de que o fiscal de caixa já tenha sido operador de caixa, que tenha se destacado nessa função a fim de que possa ser promovido à fiscal. Entretanto, sua atuação real é mais orientada no sentido de vigiar a atividade dos operadores e dos empacotadores. Começamos pela designação de seu cargo: “fiscal” de caixa, o que pressupõe alguém cuja função é a de fiscalizar, averiguar as atividades dos caixas. Embora os fiscais de caixa deem essa assistência, por exemplo, pelo auxílio em casos de trocos, pagamento em cheques, e outras situações como comentado, percebemos, que eles nunca se deslocam até as

gôndolas para resolver problemas, sempre convocam um empacotador para resolver situações que requerem deslocamento. Outro aspecto é a distribuição dos caixas em relação aos fiscais. Da frente de caixa os fiscais podem observar continuamente onde estão as mãos dos operadores de caixa, e, conseqüentemente, como eles estão desenvolvendo suas atividades. Inclusive o caixa 5, se seguisse a orientação dos demais caixas, seria o único caixa em atividade que não poderia ser observado pelos fiscais que estivessem no balcão, por conta da coluna representada na figura. Curiosamente, este caixa é o único em funcionamento que possui uma orientação diferente dos demais, permitindo que as ações do operador sejam visíveis por quem está no balcão, nossa hipótese é de que esta orientação diferenciada objetiva favorecer o controle das ações do operador pelo fiscal.

Veremos, mais adiante, uma das características das peças de comunicação interna e de comunicação externa é a infantilização de seus funcionários e clientes, colocando-se ora no papel de figura materna, ora no papel de professor. Entendemos, assim, que a organização do ambiente de trabalho segue a mesma orientação encontrada nas superfícies discursivas. O fiscal de caixa, representando o supermercado Federzoni, está lá não apenas para auxiliar, como para também vigiar e, eventualmente, punir os funcionários que tomarem atitudes consideradas indesejáveis, assim como o fazem algumas mães, ou alguns professores. Este papel, tanto do fiscal quanto do supermercado, é reforçado pela disposição e organização do ambiente de trabalho.

## **O ethos discursivo da empresa**

Como apontamos, não apenas o meio físico entra em relação com o trabalhador e com a realização das atividades, mas também o ambiente discursivo. Se consideramos que o meio é uma das variáveis que entram no debate de normas e valores e que o trabalhador passa a maior parte de seu dia imerso naquele ambiente, não podemos ignorar as peças comunicacionais produzidas pela empresa, que, ainda que sejam caracterizadas por interpelarem os coenunciadores enquanto clientes, como nos casos das peças a serem analisadas neste capítulo, estão em relação com os funcionários da empresa a todo momento. Tais peças constituem a *comunicação externa* da empresa, entendidas por serem aquelas que circulam tanto dentro quanto fora da empresa, mas

que caracterizam-se por interpelarem os coenunciadores enquanto clientes, e não enquanto funcionários, diferentemente das peças de comunicação interna.

Os diversos aspectos da empresa estão restringidos por um mesmo sistema de rede semântica e, ainda que não seja nosso intuito delinear este sistema, acreditamos que a *maneira de dizer* específica remete a uma *maneira de ser*. Para esta afirmação, apoiamo-nos nos postulados de Dominique Maingueneau sobre o conceito de *ethos discursivo*.

Tal conceito, como pontuado pelo autor, tem origem na Retórica aristotélica, dizia respeito à “imagem que um orador transmitia, implicitamente, de si mesmo através de sua maneira de falar” (Maingueneau, 1996/1998, p. 59), por meio da entonação, dos gestos e do seu porte geral, por exemplo, de um homem honesto, culto, etc. A partir dos postulados da Análise do Discurso, Maingueneau ampliou a noção de *ethos*, antes restritas aos textos orais, para o texto escrito, enquanto Aristóteles trabalhava apenas com textos orais (Maingueneau, 1996/1998, p. 59). O autor admite, assim, que toda enunciação procede de um enunciador encarnado, mesmo escrito o texto é sustentado por uma voz. O *ethos* seria então a instância subjetiva, a personalidade do enunciador, que emerge do texto, implicando uma voz associada a um corpo enunciante especificado sócio historicamente (Maingueneau, 2010, p.80), que se responsabiliza pela fala, como um fiador. É atribuído pelo coenunciador um conjunto de traços psicológicos - caráter - e um conjunto de traços físicos e indumentários - corporalidade - a este corpo enunciante, apoiado em estereótipos valorizados (ou não) na coletividade (Maingueneau 1996/1998, p.60) e formulados a partir de indícios textuais de diversas ordens. O caráter e a corporalidade provêm, dessa maneira, de um conjunto difuso de representações sociais valorizadas ou não (estereótipos culturais), sobre as quais apoia-se a enunciação, que poderá confirmá-las, infirmá-las e até modificá-las (Maingueneau, 2007/2013, p. 108). O poder de persuasão de um discurso estaria justamente em levar o coenunciador a se identificar com a movimentação de um destes estereótipos culturais invocados, sendo que a ação do *ethos* sobre o enunciador opera no sentido de levá-lo a assimilar um modo de viver do fiador, com o qual concorde ou valorize.

O *ethos* discursivo é coextensivo a toda enunciação: o destinatário é necessariamente levado a construir uma representação do locutor, que

este último tenta controlar, mais ou menos conscientemente e de maneira bastante variável. (Maingueneau, 2010, p.79).

As peças de comunicação externa apresentadas a seguir, a partir das quais depreenderemos o ethos construído pela empresa, foram produzidas na época da abolição das sacolas plásticas, sobre a qual já comentamos, e refletem a tentativa do supermercado de se posicionar como empresa sustentável, aspecto muito valorizado socialmente na época atual. É importante ressaltar que os traços físicos e psicológicos depreendidos a partir do ethos não dizem respeito ao sujeito empírico, mas, sim, ao sujeito discursivo, ancorado em determinado posicionamento. No caso da presente pesquisa, o sujeito discursivo é uma empresa que supostamente está ancorada em um posicionamento sustentável, e, por isso, nos leva a depreender tanto traços psicológicos, ou seja, um comportamento esperado de uma empresa sustentável, quanto traços físicos, como “sua maneira de vestir”, ou seja, sua identidade visual.

Além do ethos de sustentabilidade, é também perceptível um movimento da empresa no sentido de cuidar dos clientes, servindo para transmitir informações de utilidade pública e ensiná-los sobre alguns aspectos que julga importantes. É constante também a determinação do que o cliente deve fazer, tanto no sentido físico - suas ações imediatas -, quanto no sentido do que ele deve julgar como importante, quais devem ser suas prioridades, conforme podemos observar nos exemplos a seguir:



*Figura 7 - Cuidando bem de você*

A Figura 7 foi extraída do site do Federzoni. Vemos, na peça, o “F”, que é um dos logotipos utilizados pela empresa, representando o supermercado, dentro de um carrinho de compras, sendo segurado por uma mão. Também vemos a inscrição “cuidando bem de você”. Começaremos a análise pelo enunciado escrito.

“Cuidando”, verbo no gerúndio, indica uma ação em andamento. Não se trata, portanto, de uma ação no passado, nem que virá a ser no futuro, mas, sim, uma ação que está acontecendo no presente e não informa quando irá cessar. Visto que esta peça encontra-se no site da empresa, que pode ser acessado não só pelos clientes efetivos, mas por qualquer pessoa, o supermercado gera, a partir da peça, o efeito de sentido de que está cuidando, zelando pelo bem estar, não apenas de seus clientes, mas de toda uma comunidade. “Cuidar” já nos remete a algo positivo, cuidado, zelo, atenção, mas a peça mostra a necessidade de enfatizar de que maneira está cuidando: está cuidando bem. Não é um cuidar relaxado, ou desatento, é cuidar bem, evocando tudo aquilo que cuidar bem traz no imaginário de nossa sociedade, evocando até mesmo a figura de mãe. Após informar a ação, e a maneira como desempenha a ação, há também a necessidade de informar de quem o supermercado está cuidando bem: de você. Dessa maneira, cria-se a sensação de que este cuidado é direcionado ao coenunciador especificamente, cria-se a sensação de proximidade, personalização. Não é cuidar bem da cidade, do país, do estabelecimento, é cuidar bem de um “você”, uma pessoa, o “você”

que lê o texto. Sendo assim, o Federzoni se coloca como uma instância que vai além do que regularmente se pensa e se espera de um supermercado, cria-se a imagem de uma empresa que não está voltada apenas para seus clientes, nem preocupada apenas com suas vendas, mas que está empenhada constantemente em cuidar, e cuida bem, de um você que, aparentemente, não é necessariamente seu cliente. Por outro lado, pela imagem apresentada, a peça restringe este “você”, representado pelo carrinho de compras, provavelmente indicando este “você” como o cliente, que, pelo menos alguma vez, tenha comprado na loja e levado o Federzoni para casa. Entretanto, ainda assim, há a ideia de sustentação, representada por não uma, mas duas mãos segurando este carrinho/cliente, cuidando “bem” dele, dispendendo todos os seus esforços, com todas as suas mãos. Há, também, um “ensanduichamento” do cliente pelo supermercado, uma vez que o carrinho está cercado (talvez, protegido) tanto em cima quanto embaixo por elementos representando o supermercado.

O cuidado sobre o qual fala esta peça, um cuidado mais amplo, tendo como alvo não apenas o cliente frequente, está também presente nas peças de comunicação externa da empresa voltadas para utilidade pública. Há, por exemplo, no estacionamento do supermercado, um local para coleta seletiva de lixo e óleo de cozinha; considerando que na cidade de Caieiras não há coleta seletiva de lixo, nem postos para depósito de óleo de cozinha, esta função é assumida pelo Supermercado. Por estar no estacionamento, ou seja, em uma área externa do supermercado, próxima à rua, e por apresentar-se como apoiada pelo município, conforme veremos, pode parecer que este serviço de utilidade pública não está restrito aos clientes, porém, mais uma vez, isto é uma ilusão, dado que para entrar no estacionamento do supermercado com carro, é necessário passar por uma cancela e receber um cupom que deve ser validado no balcão da frente de caixa para permitir a saída. Novamente há a impressão que a empresa cuida de toda uma comunidade, mas, ao averiguar, percebemos a exigência, ainda que mínima, de uma ligação com o estabelecimento.



*Figura 8- Coleta seletiva no estacionamento*

Vemos nesta foto da “Estação de reciclagem” o logotipo do programa Juca Vivo, o logotipo da Secretaria Municipal do Meio Ambiente e o brasão da Prefeitura de Caieiras, respectivamente. O programa Juca Vivo reúne a cidade de Caieiras e as cidades vizinhas (Franco da Rocha e Mairiporã) agregando uma série de subprojetos que têm como objetivo a recuperação do rio Juquery, que passa por todas estas cidades e se encontra hoje parcialmente poluído. Não encontramos nada produzido pelo programa Juca Vivo estabelecendo uma ligação oficial com o Federzoni, esta ligação é sempre um esforço do supermercado, que utiliza o logotipo e menciona o programa na rádio da empresa. A presença do brasão da Prefeitura e da Secretaria Municipal do Meio Ambiente, assim como o logotipo do programa Juca Vivo, acabam gerando o efeito de sentido de que tais entidades apoiam a “Estação de Reciclagem” da empresa, de alguma maneira legitimando tal serviço. Entretanto, novamente, não há registros oficiais da ligação da empresa com ações da Prefeitura da cidade, que, como apontamos, não realiza nenhum programa de coleta seletiva até o presente momento (Julho/2013). No site do Supermercado Federzoni, há uma seção denominada “Atuação Social”, na qual a empresa detalha algumas ações sociais por ela desenvolvidas. Embora informe que “vem desenvolvendo ao longo do tempo inúmeros trabalhos e atividades integradas



com a comunidade, com os órgãos públicos e entidades não governamentais de diversos setores”, apenas descreve as atividades desenvolvidas com a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) do município.

Nesta “Estação de Reciclagem” há também um posto de coleta para recolhimento de óleo de cozinha. Vejamos a chamada para este recolhimento:



*Figura 9- Coleta de óleo de cozinha*

Deparamo-nos novamente com o supermercado “cuidando bem de você”, não só por receber um produto altamente poluente e encaminhá-lo à reciclagem, “cuidando” do meio ambiente, mas também contribuindo com a APAE de Caieiras, “cuidando” da sociedade, do próximo, mas, em tom professoral, ensinando como você também deve contribuir. Há, assim, ensinamentos práticos, o *como* deve ser feito, mas também uma pressão para que você contribua com o meio ambiente e com a sociedade, instituindo o *que* deve ser feito e *por que*: “estará ajudando a natureza e a APAE de



Caieiras”. A empresa indica também como seu coenunciador deve se comportar, isto é, de maneira semelhante ao comportamento dela: recicle. Coloca-se sutilmente, uma pressão sobre aquele que não leva seus dejetos ao Supermercado Federzoni, pois, segundo as peças, ele não está ajudando a natureza, não está auxiliando os necessitados da APAE, logo, não está sendo um bom cidadão.

Estes mesmos princípios estão presentes até nas sacolas do supermercado. Antes da abolição de seu uso, as sacolas passaram a ter a cor verde, cor característica da sustentabilidade, e a conter a seguinte mensagem:



*Figura 10- Sacolas*

Há a ressignificação da sacola plástica, que passa de nociva ao meio ambiente para contribuinte, visto que conterà o lixo a ser levado à reciclagem. Esta peça, claramente direcionada ao cliente regular do supermercado (aquele que fará uma “próxima compra”), também fornece instruções didáticas sobre como contribuir. Novamente o uso do imperativo, da modalidade deôntica, é marcante, como também foi nas peças apresentadas anteriormente. Modalidades são consideradas como a

maneira que o enunciador se expressa na frase, ao grau de “verdade” existente nela ou em relação a quem o enunciado se destina. As modalidades deônticas cobrem o campo da conduta, das normas, das obrigações e permissões, daquilo que se deve fazer, daquilo que é obrigatório, facultativo, permitido. Esse tipo de modalidade marca mais explicitamente a presença do coenunciador.

A modalidade deôntica nas peças analisadas são empregadas não apenas para prescrever o que deve ser feito fisicamente - “coloque”, “leve”, “deposite” - quanto o que deve ser importante para o cliente em um nível mais psicológico - “ajudar a natureza”, “ajudar a APAE” - está presente não apenas na comunicação externa, que interpela o coenunciador enquanto cliente - como também na comunicação interna - que interpela o coenunciador enquanto funcionário - conforme apontaremos na análise dos prescritos no próximo capítulo. É neste sentido que retomamos o que dissemos: há, na imagem do supermercado a construção da preocupação com a sustentabilidade, como ethos construído, e de suas enunciações emergem uma figura materna, um ethos materno, que por vezes se apossa de um tom professoral para indicar tanto quais devem ser as prioridades morais dos coenunciadores, quanto quais devem ser as exatas ações para se chegar lá. Esta maneira de ser remete a uma maneira de viver, veremos emergir esta figura e este tom ao tratarmos dos outros aspectos a serem analisados, principalmente nos prescritos provenientes da hierarquia. Tanto na disposição do ambiente de trabalho, que reflete uma constante vigilância da atividade de trabalho dos atores sociais aí envolvidos, quanto na maneira de abordar o cliente e também o funcionário, a empresa se constitui nesta figura, ora materna, ora professoral, sempre prescrevendo as ações, pensamentos, julgamentos e preocupações dos clientes, mas principalmente dos funcionários. Considerando que a atividade de trabalho é compreendida como distância entre o que foi prescrito e o que foi realizado, distância por meio da qual o trabalhador faz escolhas baseadas em valores, e que os funcionários passam boa parte de seus dias imersos neste ambiente que procura prescrever inclusive seus valores, é inevitável se questionar até que ponto a empresa está também buscando interferir no debate de valores do trabalhador, e, portanto, até no mais íntimo, no mais obscuro, no aspecto mais singular da atividade de trabalho de seus funcionários.

## TRAMA: AS NORMAS ANTECEDENTES

A atividade de trabalho é o nó que une duas instâncias diferentes, dois registros. Um destes registros diz respeito a tudo aquilo que antecede a realização da atividade de trabalho, e é deste registro que trataremos ao longo deste capítulo.

Convictos da importância de haver regras anteriores à realização da atividade de trabalho para que esta possa acontecer, os ergonomistas da atividade apontam a existência de duas modalidades com este papel: as tarefas e os prescritos. A tarefa corresponde ao conjunto de objetivos dados aos operadores, enquanto os prescritos apontam a maneira pela qual estes objetivos devem ser atingidos. Este processo de prescrição, segundo os ergonomistas, tem por objetivo “reduzir ao máximo o trabalho improdutivo (a partir dos indicadores de gestão usados na empresa) e otimizar ao máximo o trabalho produtivo” (Guérin *et al*, 1997/2010, p.25), e frequentemente não levam em conta as particularidades dos trabalhadores envolvidos, muito menos o que estes pensam sobre aquilo que lhes é imposto, exigindo, assim, um trabalho de “administração ativa” de tais tarefas e prescrições por parte dos trabalhadores. Por outro lado, os ergonomistas apontam que a falta de prescrições pode ser igualmente angustiante, quando “l’invention tant des objectifs à atteindre que des moyens pour les atteindre repose entièrement sur le travailleur<sup>14</sup>” (Daniellou, 2002, p.10), como também quando há uma prescrição “infinita” de objetivos e falta de prescrições sobre os meios para alcançá-los. Entretanto, ainda nestes casos, o trabalhador se balizará a partir de outras diretrizes antecedentes a fim de que, “celui-ci puisse mettre en oeuvre des règles connues, issues de l’histoire, pour construire les uns et les autres<sup>15</sup>” (Daniellou, 2002, p.10).

Daniellou (2002), em seu texto “Le travail des prescriptions”, afirma que em um momento inicial os ergonomistas estavam preocupados com os prescritos provenientes de altos patamares da hierarquia, materializados na forma de procedimentos ou instruções escritas, chamadas, posteriormente, de prescritos

---

<sup>14</sup> Tradução livre: “a invenção tanto do objetivo quanto do meio para alcançá-lo dependem inteiramente do trabalhador”

<sup>15</sup> Tradução livre: “que ele possa aplicar regras conhecidas, da história, para construir tanto um quanto outro”

formais provenientes da hierarquia. Entretanto, com o desenvolver das pesquisas, percebeu-se que estas não eram as únicas formas pelas quais os prescritos se materializam, nem sua única fonte; os prescritos podem partir do coletivo de trabalho, dos pares, do próprio trabalhador, e se materializar tanto na forma escrita, quanto em falas e até mesmo no desenho do ambiente de trabalho e nas máquinas envolvidas no processo. Constatou-se, então, que o trabalhador estava sob a ação de diversos prescritos provenientes das mais diversas fontes a todo momento.

A diversidade de fontes de prescrições leva a um debate de normas, pois no momento da realização da atividade todas as diversas prescrições entram em atrito. A partir do conceito de debate de normas da abordagem ergológica, os ergonomistas afirmam que trabalhar é “c’est mettre en débat une diversité de sources de prescription, établir des priorités, trier entre elles, et parfois ne pas pouvoir les satisfaire toutes tout le temps<sup>16</sup>” (Daniellou, 2002, p. 11). Todavia, ao usar o termo normas, Schwartz abarcou toda uma nova gama de tipos de prescrições envolvidos na atividade de trabalho, que influenciam diretamente nas dramáticas pelas quais o trabalhador passa ao realizar sua atividade, cuja existência é apontada como importante e essencial, à medida que constituem um patrimônio universal. Para a abordagem ergológica, as Normas Antecedentes, compreendem uma amplitude de aspectos muito maior do que apenas os relacionados com a situação mais imediata de desenvolvimento do trabalho, como o são os prescritos na concepção dos ergonomistas, embora estes prescritos também componham o quadro destas Normas. Mas, então, o que vem a ser as normas e, mais especificamente, Normas Antecedentes, na abordagem ergológica?

A palavra *norma* vem do latim e significa esquadro (Durrive & Schwartz, 2008, p.26). Exprime, então, o que uma determinada instância avalia como um ideal, uma regra, um modelo, um objetivo. Tal instância pode ser exterior a um indivíduo, o que resulta em normas impostas, ou pode ser proveniente do próprio indivíduo, sendo, assim, instauradas *na* atividade, ou seja, por meio da realização de determinada atividade. No âmbito do trabalho, os autores apontam a necessidade de que existam Normas Antecedentes atuantes sobre o desenvolvimento de determinada atividade,

---

<sup>16</sup> Tradução livre: “é colocar em debate uma diversidade de fontes de prescritos, estabelecer prioridades, classificar, e, às vezes, não ser capaz de satisfazer a todas o tempo todo”.

tanto para constrangê-la, quanto para permitir que exista uma atividade singular e histórica, pois é preciso que haja normas anteriores à realização da atividade de trabalho para que possamos pensar em renormalização.

Por consequência, a actividade corresponde a um ensaio sempre renovado de alguém único, que volta a agir numa configuração do presente das normas ao mesmo tempo anteriores ao agir e anónimas. Assim, nele levando a contradição a um certo grau, as normas antecedentes tornam possível a actividade humana. (Durrive & Schwartz, 2008, p.26)

O autor aponta a existência de duas características gerais das Normas Antecedentes: anterioridade e anonimato, o que implica que elas existam antes da realização da atividade de trabalho e que não tomem em consideração singularidades pessoais. É importante ressaltar que existem graus de anonimato nas Normas Antecedentes, variando de uma lei, por exemplo, com um grau maior de anonimato, até uma regra imposta pelo trabalhador a ele próprio, com um grau ínfimo de anonimato, mas não nulo, se considerarmos que este indivíduo, corpo-si, é também atravessado pela cultura.

As Normas Antecedentes são, então, “tudo o que antecipa a atividade de trabalho” (Durrive & Schwartz, 2008, p. 26), tudo o que “mais ou menos a predetermina [a atividade]” (Schwartz & Durrive [org.], 2003/2007, p.95) antes mesmo que o trabalhador tenha começado a agir. São compostas pelas “prescrições, procedimentos, coerções, relações de autoridade, de poder (...) saberes científicos, técnicos, as regras jurídicas, as experiências capitalizadas” (Schwartz, 2011b, p. 136). São trajetórias de concepção e de inovação técnica, de instalações industriais, de aparelhagens, de programas de informática, manuais de utilização e de procedimentos, regras de segurança, de prevenção, de limiares de exposição baseados em conhecimentos sobre a biologia humana, constituições, leis, regulamentos (Schwartz, 2011b, p.136). São heranças. Modelos de representação do agir humano e, por isso, integram as relações de poder. Podem ser “tanto facilitadora[s] quanto opressora[s] da vida social” e, por este motivo, nunca podem ser tomadas como neutras.

Sendo assim, não podemos nos propor a investigar a atividade dos operadores de caixa e dos empacotadores com o objetivo de ressaltar sua complexidade e os debates de normas envolvidos, sem termos conhecimento de ao menos algumas das normas que serão debatidas pelo trabalhador ao desenvolver suas tarefas. Nos

propomos, então, no presente capítulo a refletir sobre algumas das Normas Antecedentes, sem pretender dar conta de todas as que atuam sobre a atividade de trabalho de nossos atores sociais, pois, como vimos, elas são muitas, dos mais diversos tipos. Nos concentramos, assim, em duas dimensões: uma dimensão histórica, de maneira a refletir sobre a origem de tais atividades, e uma dimensão situacional, trazendo à discussão os prescritos provenientes da hierarquia do Supermercado Federzoni direcionados a nossos atores sociais.

## **Dimensão Histórica**

### *Operadoras de caixa*

No Brasil, muitos são os manuais e cursos dedicados a tratar do ofício do operador de caixa, entretanto, nenhum deles traz o histórico da atividade, não há nenhuma menção sobre o assunto. Tivemos contato com a apostila de três cursos de operador de caixa<sup>17</sup>, e em todas elas este fato se repetiu. Pesquisamos também trabalhos acadêmicos, em sua maioria há um enfoque na saúde e preocupação principalmente com a postura destes profissionais, entretanto nenhum deles reúne dados sobre a origem desta atividade. Realizamos ainda pesquisas na Internet, mas não obtivemos sucesso nem com os resultados em português, utilizando como termos de pesquisa *operador de caixa*, nem com os resultados em inglês, utilizando como termo de pesquisa *cashier*. Apenas quando fizemos uma pesquisa utilizando o termo em francês *cassier*, obtivemos, a partir do verbete no site Wikipédia<sup>18</sup>, uma pequena pista. Segundo consta no artigo, o termo *cassier* “s'est transformé lors de l'émergence du secteur de la grande distribution<sup>19</sup>”. A partir desta pista começamos a conjecturar hipóteses, pois consideramos de suma importância o entendimento do histórico da atividade para que possa ser feita uma investigação sobre o trabalho do operador de caixa, já que esta história, ainda que empiricamente, se reflete nas práticas e restrições que vemos hoje atuando sobre tal atividade. Nos propomos, então, a pensar o

---

<sup>17</sup> Um organizado pelo Instituto de Qualificação Profissional da Bahia (PROINEP), outro organizado pelo Projeto PESCAR, do Rio Grande do Sul, e o último organizado pela empresa de tutoria denominada Instrutor Cledson Lopes.

<sup>18</sup> Disponível em <<http://fr.wikipedia.org/wiki/Caissier>>, último acesso em 20 de Novembro de 2013.

<sup>19</sup> Tradução livre: “evoluiu com o surgimento do setor de varejo”.

surgimento da atividade de trabalho dos operadores de caixa em consonância com o surgimento do comércio varejista no Brasil.

O operador de caixa, além de ser a personificação da interface do supermercado com o cliente, para onde são direcionadas dúvidas, pedidos e reclamações, possui, como atribuição oficial principal, a tarefa de regular a troca dos produtos oferecidos pela empresa por dinheiro, sendo sua função registrar a saída de tais produtos, recebendo em troca, em nome do supermercado, o valor dos itens em dinheiro. Tendo isto em mente, faz sentido remontar ao início da prática do comércio varejista capitalista para compreender o surgimento desta atividade, pois inferimos que desde que há troca de mercadorias por dinheiro, há a presença do embrião desta atividade de trabalho. No Brasil, a história do comércio está “intimamente ligada à história do povoamento da terra” (Varotto, 2006, p.86), e existiu primeiro sob forma de escambo, quando os colonizadores faziam uso da mão-de-obra indígena para certas atividades e, em troca, davam-lhe bugigangas. Entretanto, o comércio varejista propriamente dito teve início a partir das formações populacionais das primeiras vilas, o que já aponta a importância da relação do comércio varejista com a sociedade em seu entorno (e o que provavelmente explica, de maneira embrionária, algumas das atitudes do Supermercado Federzoni em relação à sociedade vistas anteriormente). Naquele primeiro momento, o comércio varejista se voltava principalmente às trocas internacionais, exportando os bens extraídos do país e importando mercadorias dos colonizadores, constituindo um comércio bem limitado. Com a vinda da família real portuguesa ao Brasil, o comércio se expandiu, e os mais abastados começaram a tomar gosto por comprar roupas à moda europeia e artigos tidos como finos (cristais, perfumes, louças, etc.).

Com o fim da escravidão e a vinda dos imigrantes para compor a mão de obra na fazenda, surgiram estabelecimentos nas próprias fazendas que visavam fornecer insumos de primeira necessidade aos trabalhadores imigrantes ali alocados. Tais estabelecimentos eram de pequeno porte, gerenciados, em geral, por funcionários do proprietário da fazenda, que ficavam responsáveis por controlar as contas e contabilizar os gastos dos imigrantes, que acabavam devendo sempre mais do que recebiam após a colheita; eram, assim, mantidos em um regime de “semiescravidão”, visto que não poderiam parar o trabalho enquanto não quitassem as dívidas que

aumentavam gradualmente<sup>20</sup>. Depreendemos, assim, que uma das origens da atividade de trabalho dos operadores de caixa pode estar também nestas figuras que controlavam o preço dos insumos de primeira necessidade, e, estavam a serviço do senhor da fazenda que objetivava manter controle sobre a população de imigrantes. Eram eles a interface do senhor da fazenda com o imigrante, através do qual estes imigrantes sentiam a opressão realizada pelo senhor da fazenda, ainda que não fosse ele o responsável. Hoje em dia, talvez possamos ver um ranço dessa visão quando o operador de caixa é tratado como a personificação da figura do supermercado perante o cliente, para quem eles dirigem qualquer problema, dúvida, discrepância ou reclamação. Assim sendo, além de ter de realizar suas funções de operar o maquinário, registrar os itens retirados do estabelecimento, receber a compensação monetária por eles, devem tomar decisões no sentido de resolver os problemas trazidos pelos clientes, muitas vezes referente a setores que não são de sua responsabilidade. Entretanto, como veremos mais adiante, a ordem é que estes funcionários “atendam às necessidades dos clientes, cativando-os e encantando-os, já que ele é o oxigênio da loja<sup>21</sup>”, o que pode pressupor escutar e resolver estes problemas ainda que resolvê-los não seja atribuição específica destes funcionários.

Ao passar pelo processo de industrialização, acompanhado de um processo intenso de urbanização, a necessidade da existência de comércios varejistas foi se colocando não apenas como luxo, mas como necessidade para a população em geral. Surgiram, assim, as primeiras feiras livres, que garantiam acesso aos gêneros de primeira necessidade a preços mais acessíveis. Foi nesta época que estabeleceram-se os mercados, nos quais era praticada a venda da produção excedente, e os armazéns “de secos e molhados”, além dos vendedores ambulantes. Data também dessa época o surgimento do *self-selection* (Varotto, 2006, p.88-89). Até então, esta figura que controlava a saída de insumos e recebia algo em troca era o mesmo que selecionava a mercadoria para o cliente; a partir do fim da década de 40, suas atribuições foram modificadas. Surgiu, importado dos Estados Unidos, o modelo de loja no qual o próprio consumidor escolhia seus produtos individualmente, podendo determinar a

---

<sup>20</sup> Informações disponíveis no endereço

<<http://www.klickeducacao.com.br/conteudo/pagina/0,6313,POR-2527-20528-,00.html>>, último acesso em 20 de Novembro de 2013.

<sup>21</sup> “Ordens” encontradas nas cartilhas distribuídas às operadoras de caixa e aos empacotadores do Supermercado Federzoni que serão analisadas ainda neste capítulo, no próximo item.



quantidade e a marca, escolher o item mais apresentável, sem ter o “caixa” como mediador. Surgiu, assim, uma nova configuração arquitetônica nesses tipos de comércio. Se antes havia um balcão que impedia a passagem do cliente, e o local dos produtos era acessado apenas pelo “caixa”, neste momento criou-se uma configuração parecida com a do Supermercado Federzoni, na qual o cliente tem acesso ao local onde estão os produtos - as gôndolas. Diminui, por um lado, o número de atribuições “oficiais” dos caixas, que não mais devem selecionar os produtos desejados pelos clientes. Entretanto, esta posição de responsável pelas mercadorias parece ter se mantido de alguma maneira, pois, conforme apontamos, quando o cliente não encontra o que procura, ou há algum problema em relação ao preço, ou alguma outra questão, não é raro que se voltem ao operador de caixa, esperando que ele resolva a questão.

Há ainda outro ponto a ser discutido: a designação desta atividade: “operador”, ainda que, na prática, tanto os clientes quanto a gerência esperem mais deste funcionário. Em pesquisa sobre a origem desta atividade de trabalho, percebemos uma ligação intrínseca com o maquinário utilizado - as caixas registradoras - ligação presente nas apostilas de cursos de operadores já analisadas, as quais dedicavam uma parte significativa às instruções de operação dos mais diversos e complexos sistemas de registro de caixa. Chamar tais profissionais de “operadores” parece-nos ir no sentido contrário à abordagem ergológica, por planificar a atividade de trabalho reduzindo-os a meros operadores, silenciando suas dramáticas enquanto seres humanos<sup>22</sup>. Vemos até tomar forma uma discussão sobre a substituição de tais profissionais por máquinas, como se forem atividades puramente mecânicas<sup>23</sup>. Jacques Duraffourg no livro *Trabalho & Ergologia* (Schwartz & Durrive [org.], 2003/2007, p.67), relata um caso que acompanhou em uma queijaria, na qual haviam trabalhadoras cuja tarefa era a de virar os queijos na fase de afinação do produto. Esta queijaria contratou um engenheiro de automação, para que este pudesse planejar uma maneira de automatizar tal processo aparentemente simples. Após instaladas as máquinas, e demitidas as funcionárias, a queijaria começou a receber reclamações dos clientes por problemas de qualidade nos

---

<sup>22</sup> Embora tenhamos consciência de que esta não é a melhor designação para esta atividade, nós a utilizamos ao longo da dissertação pois achamos que a criação de um novo termo poderia causar confusão, uma vez que nos documentos do Supermercado Federzoni e em outros analisados neste trabalho “operador de caixa” é o termo utilizado.

<sup>23</sup> Informação disponível em <[http://olhardigital.uol.com.br/negocios/digital\\_news/noticias/supermercado-brasileiro-adota-caixas-que-nao-precisam-de-atendentes](http://olhardigital.uol.com.br/negocios/digital_news/noticias/supermercado-brasileiro-adota-caixas-que-nao-precisam-de-atendentes)>. Último acesso em 20 de Setembro de 2013.

produtos. As trabalhadoras foram chamadas de volta e os responsáveis, analisando sua atividade de trabalho, descobriram, que antes de virar os queijos, elas o apalpavam, cheiravam a peça, o que lhes dava pistas acerca da necessidade ou não de virar os queijos. No caso, a atividade de trabalho destas funcionárias, assim como por vezes ocorre com operadores de caixa, “foi reduzida a uma sucessão repetitiva de um mesmo gesto” (p. 67), mas, na verdade, não há nenhum automatismo, esta é uma visão simplista da atividade de trabalho. A atividade tanto das funcionárias da queijaria quanto a das operadoras de caixa, e dos empacotadores também, mobilizam muito mais instâncias físicas, psicológicas e até culturais, do que estamos acostumados a observar e considerar, e, assim sendo, não podem ser substituídas com sucesso por máquinas que realizam processos metódicos e autômatos.

## Empacotadores

Para a atividade dos empacotadores, há ainda menos material disponível. Não se encontra cursos, apostilas, muito menos o histórico dessa atividade. Foram também realizadas pesquisas na Internet nos idiomas português, com o termo de busca *empacotador*, inglês, com o termo de busca *packer*, e francês com o termo de busca *aide caissier*, mas não encontramos nenhum indício sobre o surgimento de tais atividades. Arriscamos, então, um palpite: eram possivelmente trabalhadores autônomos, possivelmente crianças, que se ofereciam para empacotar e levar os produtos em troca de gorjeta, como acontece ainda hoje nas feiras.

De qualquer maneira, esta ausência de dimensão histórica e, portanto, de Normas Antecedentes, nos leva a relembrar o que discutimos sobre a ausência de normas, revelando a posição delicada que o empacotador, ainda mais que o operador de caixa, se encontra. No Supermercado Federzoni, quando um empacotador é admitido, recebe as mesmas cinco cartilhas que o operador de caixa, embora apenas duas páginas das cinco cartilhas tratem especificamente de sua atividade; todas as outras são voltadas à atividade de trabalho das operadoras de caixa, constantemente invocada, em relação ao empacotador, poucas vezes mencionado. Embora existam conteúdos mais gerais voltados também à atividade do empacotador: como lidar com

os clientes, como cuidar de sua higiene pessoal, não há um material exclusivo para eles. Há, assim, um vazio de prescritos ainda mais grave pois, segundo Daniellou (2002, p.10), quando há falta de prescritos advindos de uma hierarquia, como é o caso dos empacotadores no Supermercado Federzoni, o trabalhador busca, dentre outras fontes, diretrizes na dimensão histórica da sua atividade. Mas como isto pode ocorrer se a própria história da atividade está apagada e inacessível?

Quando a pesquisadora realizou a observação no ambiente de trabalho, com o intuito de fazer uma aproximação com as atividades a serem investigadas, teve a oportunidade de ver o treinamento de uma nova funcionária na função de empacotadora. Ela era treinada por outra empacotadora, que, ao realizar a atividade, ia pedindo que a nova funcionária a imitasse, enquanto explicava verbalmente alguns detalhes. Vemos, então, que as Normas Antecedentes desta atividade não estão cristalizadas formalmente, registradas, anotadas, mas, de qualquer modo, são passadas pelo coletivo, dos funcionários mais antigos aos mais recentes.

A falta de Normas Antecedentes cristalizadas formalmente revela também falta de interesse social por esta atividade, uma negligência. Um exemplo desta posição inferior atribuída à atividade do empacotador foi observada pela pesquisadora no dia que esteve acompanhando a rotina de trabalho dos atores sociais: havia um funcionário do supermercado passando mal e segundo as regras internas era necessário que outro funcionário da empresa deixasse seu posto para acompanhá-lo ao hospital. O gerente geral da área da empresa na qual o funcionário passando mal trabalha foi até um dos fiscais de caixa para pedir a liberação de um empacotador para acompanhar este funcionário doente ao hospital. Podemos, a partir desta atitude, perceber que no momento em que um funcionário deveria ser escolhido para deixar seu posto, foi pedido que um empacotador o fizesse, sugerindo que esta atividade, na visão inclusive dos demais funcionários do supermercado, é a que “faria menos falta”, sendo tratada como uma atividade dispensável. Entretanto, para o fiscal de caixa, que lida diretamente com os empacotadores, e, portanto, sabe da importância desta função para o funcionamento da área dos caixas, e do supermercado como um todo, rebateu o pedido de liberar um de seus empacotadores afirmando que já estava com alguns postos vazios, e alegou que só havia menores de idade na função de empacotador, portanto não poderiam servir como acompanhante. Entretanto, isto não era verdade,

havia pessoas visivelmente mais velhas desempenhando a função de empacotador. Concluímos, então, que, ainda que seja socialmente negligenciada, a atividade de trabalho dos empacotadores é de suma importância para o fluxo de trabalho daquela situação do Supermercado Federzoni, infelizmente percebida apenas, em geral, por aqueles que trabalham diretamente com eles, e sabem de sua importância no desempenho das tarefas do dia a dia.

## **Prescritos e gêneros**

Gêneros do discurso são dispositivos comunicacionais condicionados sócio historicamente que estão em mudança constante (Maingueneau, 2008, p. 152). Eles representam uma economia cognitiva ao passo que são diretrizes gerais de uma atividade de comunicação que institui papéis e lugares para os participantes. É uma noção complexa, “não é de fácil manejo” (Maingueneau, 1987/1997, p. 35), pois, muitas vezes, se encaixam uns nos outros. Cabe, assim, ao analista definir o recorte a ser dado para seu estudo, de acordo com seu objetivo de pesquisa (Maingueneau, 1987/1997, p. 35). Para estudá-los no âmbito da AD, não se pode concentrar-se apenas em seu aspecto linguístico, nem apenas em seu aspecto social, é necessário pensar a articulação das duas instâncias para dar sentido à sua constituição.

Por ser uma atividade social, o gênero discursivo está submetido a alguns critérios de êxito (Maingueneau, 2007/2013, p.72). Tais condições envolvem alguns elementos: finalidade reconhecida, estatuto dos parceiros legítimos, lugar e momento legítimos, suporte material, organização textual e recursos linguísticos específicos. Esses elementos são elencados por Dominique Maingueneau (2007/2013, p. 72 – 77) não como sendo os únicos elementos das condições de constituição de um gênero, mas como principais. Propomo-nos a analisar nas cartilhas e nos boletins diários (ao todo 5 cartilhas e 38 boletins) a *finalidade reconhecida* e o *estatuto dos parceiros*. Por meio da finalidade reconhecida procuramos compreender qual o papel destas peças de comunicação interna circuladas pela empresa, ao passo que refletindo sobre o estatuto dos parceiros podemos perceber quais os papéis atribuídos aos funcionários pela gerência da empresa e qual o lugar discursivo esta toma para si. Entendemos que, a partir destes dois elementos, podemos alcançar o nosso objetivo na análise dos prescritos, que é compreender como estas peças procuram prescrever o trabalho e

“regular os indivíduos, grupos, e mesmo a sociedade” (Sant’anna & Souza-e-Silva, 2007, p.78).

Antes de partir para a análise, propomo-nos a pensar o *Prescrito Formal* - que se caracteriza por ser proveniente de algum tipo de hierarquia nas relações de trabalho e materializado de maneira escrita (Daniellou, 2002, p.10) - como um *hipergênero*. Hipergêneros, segundo Maingueneau, “não sofrem restrições históricas: eles apenas ‘enquadram’ uma larga faixa de textos e podem ser usados durante longos períodos e em muitos países”, é um enquadramento que está *acima* do gênero (Maingueneau, 2010, p.131). Sendo assim, temos duas características principais de um hipergênero: (i) não são tão determinados sócio historicamente, compreendendo diversas épocas e diferentes locais e (ii) é um enquadramento geral, anterior ao gênero, do qual eles podem partir. Segundo Sant’anna & Souza-e-Silva, as normas que têm o propósito de organizar o trabalho, “prescrever de modo antecipado e enquadrar de forma explícita aquilo que o trabalhador deveria executar” (2007, p.80), ou seja, os prescritos formais que na maioria das vezes são provenientes da hierarquia, tem sua origem no século XVIII.

Traços de sua origem histórica nos ajudam a compreender sua natureza: do caderno de especificações de produtos (registro escrito efetuado pelos mestres e trabalhadores dos passos a serem seguidos para fabricar um certo produto, característico da revolução industrial europeia na segunda metade do século XVIII), organizado sob a lógica de racionalidade e exaustividade, nasce a inspiração da prescrição fortemente formalizada para a atividade humana no trabalho (SCHWARTZ, 2002), que implica o apagamento do meio de formação dos aprendizes como fonte de conhecimento sobre o trabalho e a valorização do aporte técnico da hierarquia superior. (Sant’anna & Souza-e-Silva, 2007, p.80).

Visto que existem até hoje, temos a comprovação de pelo menos três séculos de existência do *Prescrito Formal*. Há também uma abrangência geográfica: surgido na Revolução Industrial, que se deu principalmente na Inglaterra, e presente atualmente aqui no Brasil, por exemplo, vemos que em diferentes culturas e continentes temos a presença do *Prescrito Formal*.

Também segundo Sant’anna & Souza-e-Silva, as prescrições podem ser enfocadas como “construção de discursividades”:

Enfocar a prescrição como construção de discursividades relacionada a práticas sociais do trabalho implica ancorá-la em uma situação sócio

histórica, expressa em determinados gêneros de discurso, constituída por interlocutores que se movem em determinados espaços e tempos enunciativos. (2008, p. 78).

Se os prescritos precisam de um ancoramento sócio histórico feito por meio dos gêneros discursivos, podemos considerar que são uma forma geral que antecipam os gêneros discursivos. Dessa maneira, o *Prescrito Formal* obedece às duas características principais da formação de um hipergênero, e será considerado por nós como tal ao longo das próximas análises.

Cada vez que o prescrito é expresso em um gênero discursivo diferente, suas categorias gerais são recontextualizadas e retrabalhadas. Pretendemos analisar também este movimento na constituição dos gêneros *Cartilha* e *Boletim Diário*. Vamos, então, às análises.

A *finalidade reconhecida* diz respeito ao tipo de modificação que o gênero se pretende na situação da qual participa; é a resposta à pergunta “Estamos aqui para dizer ou fazer o quê?”. A finalidade reconhecida de um gênero está intimamente ligada ao comportamento requerido dos coenunciadores, como devem se comportar ao se encontrar em determinada situação. Entretanto, uma vez que analisar um gênero, a partir da perspectiva da Análise do Discurso, implica considerar tanto o linguístico como o social, não podemos tomar estas finalidades como estanques, visto que, segundo Maingueneau (2006, p.164), ao citar os analistas do discurso crítico Theo Van Leeuwen e Ruth Wodak, afirma

como é comum nas ciências sociais, ‘o objetivo de práticas sociais, ou de segmentos delas, pode ser construído diferentemente nas diferentes recontextualizações desta prática’ (Van Leeuwen & Wodak, 1999:98)

O hipergênero *Prescrito Formal* possui uma finalidade reconhecida mais geral, construída de maneiras diferentes em cada recontextualização de sua prática, com as dadas nos gêneros a serem aqui analisados. Segundo Souza-e-Silva e Sant’anna (2007), os prescritos nas relações de trabalho “passam a receber uma formalização específica a fim de organizar a produção” (p. 80), sendo que sua ausência “provoca problemas de natureza diversa na execução da atividade”, levando-nos a concluir que a finalidade geral dos prescritos é organizar a produção e permitir a execução das atividades por

meio de instruções ao trabalhador sobre como desenvolver seu trabalho. Já na recontextualização desta prática pelos *gêneros Boletim Diário* e *Cartilha*, no contexto do supermercado Federzoni, há em cada um deles uma construção particular desta finalidade reconhecida geral, conforme veremos a seguir.

### *Cartilha*

As cinco cartilhas distribuídas aos operadores de caixa e empacotadores do supermercado Federzoni foram idealizadas, produzidas e fornecidas por uma empresa de consultoria denominada Armelin Consultoria - consultoria de resultados, que, segundo seu site, tem como objetivo “implantar projetos e coordenar as ações necessárias para um resultado excelente, (...) com mais de 30 treinamentos Operacionais e Gerenciais que permitem ao supermercado a especialização e atualização de seus funcionários”<sup>24</sup>. As cartilhas foram produzidas a partir de um treinamento operacional, cujo objetivo geral, conforme consta no site, é “aperfeiçoar conhecimentos técnico-operacionais relativos à operação do check-out, visando garantir a melhoria da qualidade no desempenho das funções e na prestação de serviços aos clientes”<sup>25</sup>.

Tanto pela denominação do treinamento *operacional*, quanto pela primeira parte dos objetivos expressos, percebemos uma concordância entre a finalidade reconhecida do hipergênero *Prescrito Formal* e a finalidade reconhecida de tais cartilhas: organizar a produção de maneira efetiva auxiliando no aperfeiçoamento do desempenho das funções destes trabalhadores. Entretanto, há também uma recontextualização desta finalidade expressa na segunda parte dos objetivos: melhoria na prestação de serviços aos clientes, visto que, especificamente no contexto do comércio varejista, há a presença de um cliente final, com o qual os operadores de caixa e empacotadores lidarão de maneira mais direta do que os demais funcionários do supermercado.

O conteúdo da cartilha número 1, denominada *Abertura de Caixa*, demonstra que o treinamento oferecido vai muito além do operacional. Há, além de prescrições

---

<sup>24</sup> Informações disponíveis no endereço <<http://www.armelinconsultoria.com.br/quem-somos/>>, último acesso em 21 de Novembro de 2013.

<sup>25</sup> Informações disponíveis no endereço <<http://www.armelinconsultoria.com.br/servicos/treinamentos/operacional/24/>>, último acesso em 21 de Novembro de 2013.

técnicas - passo a passo da abertura do caixa, procedimentos para o atendimento - prescrições para o físico e para o psicológico, visando orientar o trabalhador a como se portar diante dos clientes indicando como deve estar sua postura e até mesmo sua feição, como podemos observar nos seguintes excertos:

(a) Sua postura física pode dizer muito sobre o seu interesse no bom atendimento, ou seja, evite apoiar-se ou encostar-se em balcões, caixas, vascas ou no próprio check-out, por exemplo. (Cartilha I - Abertura de Caixa)<sup>26</sup>

(b) Um olhar brilhante transmite ao cliente a sensação de acolhimento, de interesse no atendimento das suas necessidades, de vontade de ajudar. Ao contrário de um olhar apático, que traduz fraqueza e desinteresse, dando ao cliente a impressão de desgosto pelo atendimento. (Cartilha I - Abertura de Caixa)

(c) Além de abrir portas, [o sorriso] é considerado uma linguagem universal. (...) Algumas pessoas revelam que pessoas sorridentes são avaliadas mais favoravelmente que as não sorridentes. (Cartilha I - Abertura de Caixa)

Por meio destes trechos percebemos que além das obrigações operacionais próprias de suas tarefas, esses trabalhadores que lidam diretamente com o público consumidor devem também “cativá-los ou encantá-los para que voltem à loja”, conforme impresso no primeiro item desta mesma cartilha.

Já a cartilha número 2, denominada *Padrão de Higiene*, foge totalmente do âmbito operacional não contendo nenhuma prescrição sobre a técnica envolvida nas atividades implicadas, tratando exclusivamente sobre questões de higiene, não apenas do ambiente de trabalho e de cuidados de higiene para com os alimentos a serem manuseados no check-out, mas também questões de higiene diretamente ligadas ao corpo do funcionário, prescrevendo quantas vezes este deve tomar banho, quantas vezes por semana deve lavar os cabelos, sem esquecer de penteá-los, quantas vezes deve escovar os dentes, além de lembretes para cortar as unhas, lavar e secar bem os pés (principalmente entre os dedos), utilizar desodorante sem cheiro, utilizar acessórios discretos e seguir o padrão de maquiagem estabelecido pela empresa. Mais

---

<sup>26</sup> Os exemplos retirados tanto das Cartilhas quanto dos Boletins Diários foram reproduzidos exatamente como se encontram, não foram feitas correção de possíveis enganos de grafia, concordância ou erros de digitação.



uma vez a finalidade da cartilha é construída para além do que é proposto a prescritos, ela não só visa estabelecer e organizar a atividade de trabalho como também se propõe a organizar o trabalhador em sua postura física e em seus hábitos de higiene pessoal, de maneira a deixá-lo conforme um padrão de funcionário valorizado pela empresa e, supostamente, valorizado pelo cliente da empresa, que é, segundo a própria cartilha, “o oxigênio da loja”.

As demais cartilhas, *Padronização de Funções e Operações* (cartilha número 3), *Procedimentos Financeiros* (cartilha número 4) e *Conhecendo os Instrumentos de Trabalho* (cartilha número 5) são, em sua maior parte, voltadas aos procedimentos técnicos para a realização das atividades, explicando quais são as funções atribuídas ao operador de caixa, como é realizado o procedimento de venda, desde a abertura do caixa até seu fechamento, como operar com pagamentos por meio de cheques e cartões, quais embalagens utilizar para empacotar mercadorias, quais procedimentos realizar ao embalar uma compra, quais são os procedimentos financeiros e as máquinas que o operador de caixa deve saber lidar, dentre outros aspectos mais relacionados ao passo-a-passo da atividade específica de cada funcionário.

É curioso contrastar a ordem dos objetivos do treinamento e das cartilhas, apresentados no site pela empresa de consultoria responsável, com a ordem das próprias cartilhas. No site, a finalidade deste treinamento é “(1) garantir a melhoria da qualidade no desempenho das funções e (2) na prestação de serviços aos clientes”<sup>27</sup>. Entretanto, as duas primeiras cartilhas, que apresentam a numeração logo em sua capa ao lado do título, explicitando que a ordem entre elas é algo a ser considerado como importante, tratam primeiramente do relacionamento do operador de caixa e do empacotador com os clientes do estabelecimento, instituindo como eles devem se portar perante estes clientes e até mesmo como devem cuidar de si mesmos pensando no que os clientes podem preferir, enquanto os procedimentos voltados ao desempenho técnico das funções aparecem apenas em um segundo momento, com as últimas três cartilhas. Sendo assim, concluímos que a finalidade reconhecida destas cartilhas é, em primeiro lugar, moldar o funcionário de acordo com o que a consultoria e o supermercado julgam ser preferência dos clientes no que diz respeito à aparência e às atitudes deste trabalhador, e, em segundo lugar, explicar os procedimentos

---

<sup>27</sup> Numeração feita por nós.

técnicos que o funcionário deve dominar para “ter qualidade” no desempenho de suas funções.

### *Boletim Diário*

Os boletins diários diferem das cartilhas por serem entregues a todos os funcionários do supermercado, não apenas aos operadores de caixa e empacotadores. Assim sendo, podemos já depreender que sua finalidade será diferente; enquanto na cartilha o aspecto da relação com os clientes adquiriu maior destaque, visto que eram direcionadas especificamente aos funcionários da empresa que mais tinham contato com eles, nos boletins diários outros aspectos são enfocados.

Para refletir sobre a finalidade reconhecida dos boletins diários, apresentaremos, a seguir, o modelo de construção desta peça, idealizado pela gerente de Recursos Humanos, que, conforme verificamos, foi seguido na maioria dos boletins produzidos:

### SCRIPT PARA "BOM DIA FEDERZONI"

Dentro de 05 minutos vamos iniciar nossa atividades !!!!

Bom dia pessoal do Açougue..... Promocão ..... Mercearia!

Bom dia pessoal da Padaria.... do FLV.

Pessoal da Limpeza.... da Administração ..... Gerência ..... Bom dia!

Ótimo dia para vocês do Depósito... dos Frios.... do CPD!

Pessoal da Segurança, Motoristas, Ajudantes de Entrega ..... Bom dia para vocês!

Frente de Caixa .... Fiscais .... Encarregados de Setor... Lanchonete... Bom dia!

Que todos vocês tenham um dia de muito sucesso!!

E não vamos esquecer pessoal..... Tratar nossos clientes com muito carinho....Com respeito..... Vamos dar o que temos de melhor!!

VERIFICAR LISTA DE ANIVERSARIANTES DO MÊS DIARIAMENTE, E PARABENIZE –O(S), DIZENDO SEU NOME E SETOR.  
COMUNICAR O FUNCIONÁRIO ESCOLHIDO A “FUNCIONÁRIO DO MÊS”.  
PASSAR ALGUMA INFORMAÇÃO OU RECADO QUE SEJA DE INTERESSE DOS FUNCIONÁRIOS.

E aí vai uma frase para você começar seu dia inspirado.....

( \_\_\_\_\_ )

Bom Trabalho para Todos!!!!

*Figura 11- Script para Boletim Diário*

Analisando este modelo, percebemos que os boletins diários são marcados por quatro ações: (i) desejar bom dia, feliz aniversário e parabenizar os funcionários por serviços prestados; (ii) reforçar a questão do tratamento ao cliente, já bastante trabalhada com maior destaque pelas cartilhas; (iii) transmitir algum recado que julguem ser de interesse de todos os funcionários e; (iv) motivá-los para que comecem seu dia “inspirados”.

O ato de desejar bom dia a todos os funcionários carrega a tentativa de construção de uma relação amigável entre a dirigência da empresa e todos os demais

funcionários por meio de um tom amigável e alegre. Constrói-se uma relação de proximidade, de demonstração de atenção da gerência para com todos os funcionários. A preocupação de desejar bom dia a todos os setores, sem instaurar ordem de importância ou deixar algum setor de fora, revela uma tentativa de construção de relações de igualdade entre os setores citados; para a gerência todos seriam igualmente importantes. Este aspecto de relacionamento íntimo percebido pelo fato de chamar cada setor pelo nome, revela-se também na atitude dos funcionários. Durante a observação realizada pela pesquisadora no local de trabalho dos atores sociais, a gerente geral do supermercado disse “são 140 funcionários e eu tenho que saber o nome de todos”. Percebemos, assim, que esta é uma característica da empresa como um todo, expressa nos prescritos e inclusive incorporada por alguns funcionários. Vemos esta característica também nas parabenizações. Seja por aniversário ou por ter se destacado fazendo algo pelo Federzoni, os funcionários são chamados pelo nome nos boletins. Parabenizar pelo aniversário revela uma intimidade ainda mais marcante, pois mostra um conhecimento e preocupação da empresa por certos aspectos da vida pessoal do trabalhador, ainda mais quando, em algumas vezes, os funcionários são chamados por seus apelidos. Sendo assim, podemos depreender que uma das finalidades destes boletins diários é construir o efeito de uma relação de intimidade e proximidade entre a gerência e cada funcionário.

(a) Parabéns seu Zé pelo dia de hoje! Que Deus continue abençoando seus caminhos!! O senhor é motivo de muito orgulho e exemplo pra todos nós. Sua dedicação à empresa, ao longo desses 16 anos de parceria, só nos dá muita alegria.

(b) Parabéns Mateus! Que Deus continue abençoando e iluminando seus caminhos e lhe dê muitos anos de vida. Ah!! E que você continue tendo muita paciência e desprendimento para continuar resolvendo todas as coisas que acontecem com tanta boa vontade e simpatia. Parabéns pelo seu aniversário!!!

Interessante ressaltarmos também o uso constante das exclamações, conferindo um tom de alegria e entusiasmo, e a referência a Deus, que acontece também em muitos outros boletins, conferindo a imagem de uma empresa cristã, que trata seus funcionários como se estes também o fossem. E, especialmente no caso de (b), ainda as parabenizações são também algum tipo de prescrição relacionadas à

realização da atividade, “deve ter paciência e desprendimento para continuar resolvendo todas as coisas que acontecem”.

A ação de reforçar o tratamento ao cliente é a que mais se aproxima da finalidade reconhecida do *Prescrito Formal*; é reforçado um aspecto diretamente ligado à realização das atividades. Transmitir algum recado pertinente aos funcionários tem como finalidade mantê-los cientes de certas questões julgadas importantes pela gerência, portanto há aqui a finalidade da comunicação. É, também, uma maneira de prescrição, pois os recados a serem transmitidos são previamente selecionados e possuem algum intuito, como podemos ver nos exemplos a seguir.

(a) E a reciclagem do lixo? Precisamos abraçar esta causa com firmeza. Vale à pena contribuir. Todos nós ganhamos com isso.

(b) A manutenção da limpeza do refeitório obteve uma melhora. Isso quer dizer que, mesmo com as obras estamos nos empenhando para manter o local mais em ordem.

Por fim, a frase motivacional contida nos boletins com o intuito de “inspirar” os funcionários, acaba adquirindo uma finalidade ainda mais complexa: a constituição de uma memória discursiva e, mais uma vez, a tentativa de prescrição de valores e de aspectos do íntimo do trabalhador.

Courtine (2006), também analista do discurso, fala sobre a constituição de uma memória discursiva por parte do partido comunista francês a partir de uma análise feita de textos doutrinários do partido. O analista mostrou como que, por meio destes textos, o partido constituía uma memória coletiva e discursiva a partir de determinadas manobras, dando preferência a certos aspectos que julgava necessário estarem na lembrança da comunidade partidária e levando ao esquecimento de outros aspectos não mais tão interessantes. Assim sendo, o autor começou a questionar “o que significa repetir, retomar, esquecer” (p. 79) na materialidade do discurso comunista, e percebeu que estes e alguns outros mecanismos são manobras discursivas utilizadas para a constituição de uma memória coletiva. À semelhança da proposição do autor, nos

propomos a observar tais manobras nos boletins diários, a fim de percebermos a constituição, seja de maneira menos ou mais estruturada, de uma memória coletiva que trabalhe não a favor dos objetivos de um partido, mas a favor dos objetivos da gerência de uma empresa.

Com o intuito de “inspirar”, os boletins também se prestam a prescrever a maneira de pensar do funcionário. Não é nosso intuito afirmar se este método é ou não eficaz. Procuramos observar, por meio da análise, a existência deste fenômeno.

## REPETIÇÃO

Na Retórica, repetição é a figura pela qual se repete uma voz ou uma expressão com o intuito de realçar ideias ou pensamentos. Para Courtine (2006) pode haver no discurso a constituição de um “espaço de repetição”, que apagaria os traços de todo desnivelamento discursivo por omitir as marcas sintáticas do discurso reportado. Aparecem, assim, nominalizações, paráfrases discursivas, materializando a reiteração de uma ideia.

Além da repetição da estrutura dos boletins de acordo com o *script* apresentado, podemos encontrar repetições temáticas. Em termos quantitativos, de trinta e oito boletins, quinze, mais de 39%, tratam da questão “reciclagem de lixo” na área destinada aos recados.

(a) Você já parou para pensar em como estará nosso planeta daqui a 50 anos se continuarmos a manter o comportamento que temos com nosso lixo?

(b) Vamos começar já, cada um fazendo sua parte, aqui no trabalho e em casa. Vamos separar nosso lixo para que ele possa ser reciclado.

(c) Ah! Outra coisa importante! Não se esqueça da reciclagem do lixo. Você não pode ficar fora dessa.

Os exemplos anteriores estão dispostos em ordem cronológica. Há, em (a), a introdução do assunto e em momentos posteriores retomadas do mesmo assunto. Em (b) temos a prescrição do método e em (c) vemos o tema ser tratado como já conhecido: “Não se esqueça da reciclagem do lixo” é claramente uma retomada de algo que é coletivamente conhecido pelos leitores do boletim, algo que já faz parte da memória

deste coletivo. Vemos, então, a ocorrência da nominalização<sup>28</sup> no exemplo (c), ou seja, nestes boletins encontramos as materializações que Courtine (2006) encontrou em seu corpus de textos político-doutrinários.

Indo além da constatação da repetição, podemos pensar, a partir dos exemplos dados, que em (a) há uma interpelação deste sujeito funcionário para que passe a pensar em sua relação com o lixo produzido, pressupondo que ele tenha um comportamento prejudicial ao planeta, já que continuar com o mesmo comportamento pode dar maus resultados. Tal interpelação mostra-se empenhada em trazer à reflexão uma questão ambiental, configurando-se em uma prescrição sob o modo de pensar deste indivíduo: ele é interpelado a pensar sobre sua relação com o lixo. Já em (b), coloca-se a responsabilidade do sujeito funcionário: a separação do lixo para que possa ser reciclado tanto em seu trabalho quanto em casa, ou seja, além de prescrever o trabalho, há a tentativa de prescrever a vida privada do funcionário, em sua casa. Vemos assim um prescrito de duplo caráter: o sujeito funcionário deve separar o lixo no trabalho - um prescrito mais formal - e deve fazer sua parte, tomar uma atitude, em relação às questões ambientais – prescrito sobre as formas de pensamento. Em (b), o sujeito funcionário é impelido a tomar uma posição frente a questões ambientais, ele tem uma parte/sua parte que deve ser feita, como se ainda não tivesse sido feita. Por fim, em (c), há, mais uma vez, a insistência sobre esta questão do lixo, classificada como importante pelo supermercado, e que não deve ser esquecida, deve estar na memória de seus funcionários que não podem ficar fora dessa mobilização proposta. Com uma linguagem próxima da encontrada na publicidade, (b) reafirma que a questão ambiental da reciclagem deve estar na ponta da língua dos funcionários da empresa, visto que não podem se esquecer dela, mostrando, mais uma vez, uma prescrição sobre a forma de pensamento do funcionário, sobre o que deve estar em sua mente quando estiver inserido neste ambiente de trabalho.

## CITAÇÃO

Ao falar da citação nos textos do partido comunista, Courtine (2006) se refere mais especificamente às citações de “textos primeiros” do próprio partido ou dos teóricos que fundamentam sua ideologia partidária no fio dos textos por ele analisados.

---

<sup>28</sup> O emprego de um substantivo que remete a um verbo anteriormente mencionado.

Dominique Maingueneau (1984/2008), ao tratar sobre Intertextualidade, afirma a existência de dois processos que configuram um “duplo trabalho da memória discursiva”: o intertexto – que é a citação efetiva – e a intertextualidade em si – que diz respeito às relações intertextuais constitutivas de qualquer texto. Para o autor, estes dois processos são regidos pelo posicionamento adotado no texto em questão, e, dessa maneira, a citação, seja de outros textos do mesmo ou de outros autores, só pode ser feita porque pode ser lido nestes trechos e nestes autores “enunciados semanticamente próximos daqueles que são autorizados” pelo posicionamento adotado.

No caso de nosso corpus, está prevista na própria estrutura do boletim a presença de uma citação, “uma frase para o funcionário começar o dia inspirado”. Considerando que toda citação feita nos boletins deve estar de acordo com o posicionamento adotado pelo supermercado, veremos, a seguir, de que maneira a empresa tenta “inspirar” seu funcionário por meio de prescrições que atuam sobre sua maneira de pensar e de ser:

(d) Nosso recado de hoje é uma reflexão: “O grande segredo na vida é que não há grande segredo. Qualquer que seja sua meta, você pode chegar lá se estiver disposto a trabalhar” (Oprah Winfrey).

(e) E a limpeza do refeitório? Ainda tem gente esquecendo de limpar sua sujeira!!! Vamos colaborar gente!!! Todos nós sairemos ganhando. E aí vai uma mensagem para reflexão: “Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo, qualquer um pode começar agora e fazer um novo fluir”.

Em (d) e (e), por meio dos boletins, o supermercado convida seu funcionário à “reflexão”. Em (e) podemos ver claramente a relação entre uma prescrição – que não está sendo atendida - e a “reflexão” do dia. A prescrição formal é relacionada à limpeza no refeitório da empresa, que, pelo que percebemos, é de responsabilidade do funcionário (volta à ideia que vimos anteriormente de “cada um fazer sua parte”, cada um ter responsabilidade individual frente a certas questões), e que não está sendo atendida, “ainda tem gente esquecendo de limpar sua sujeira”. A prescrição continua, afirmando que todos devem “colaborar”, mas atribuindo um sentido a esta colaboração: não é pelo bem individual, nem pelo bem da empresa apenas, é para que “todos saiam ganhando”. Logo em seguida é posta a reflexão que afirma que “qualquer



um pode começar agora e fazer um novo fluir”. É clara a relação entre as instruções físicas dadas ao funcionário – agir, colaborar com a limpeza do refeitório – e as instruções “mentais” – se preocupar com o bem estar de todos, refletir – coroada pela citação, que ameniza a “bronca”, pois afirma que ninguém pode voltar e corrigir seus erros, mas que aquele que está errando pode se corrigir agora e “fazer um novo fluir”. Em (d), podemos perceber que a “prescrição mental” do dia é para que reflitam sobre como trabalhar é o que pode ajudar o indivíduo a alcançar sua meta, excluindo a existência de qualquer “segredo” não revelado, qualquer “fórmula mágica”. Visto que grande parte dos seres humanos possuem metas – sejam para curto, médio ou longo prazo – a empresa afirma que estar disposto ao trabalho é o único jeito de alcançá-las. Percebemos que esta citação carrega uma prescrição muito mais mental do que física, não se fala que “trabalhar” é o que leva à realização, mas, sim, “estar disposto a”; trabalhar apenas, sem vontade nem disposição também não adiantaria. Mais uma vez nos deparamos com uma prescrição sobre o modo de pensar e até mesmo de sentir do funcionário: se ele quer alcançar suas metas ele deve estar disposto a realizar seu trabalho diário na empresa. Em (d), também vemos a construção da legitimidade do que é proposto, visto que a citação é “assinada” por Oprah Winfrey, personalidade americana famosa por seu programa de entrevistas e seus conselhos considerados valiosos.

Dessa maneira, vemos a “remissão a outros discursos”, apontada por Courtine, presente em nosso corpus, fazendo circular certos conceitos que devem estimular um processo de reflexão extremamente direcionado pelos interesses da empresa. Pensando que este convite à reflexão é um convite à mudança para uma atitude que esteja mais de acordo com a visão da empresa, podemos depreender que há a tentativa de construção de valores coletivos, partilhados por aquela comunidade, que, de uma maneira ou de outra, também contribui na constituição de uma memória coletiva.

Podemos caracterizar ainda tais citações encontradas nos boletins diários como enunciados aforizante. A aforização é um enunciado extraído de um texto fonte (Maingueneau, 2012, p.111); ela não tem como objetivo a construção do fio do texto, portanto não carrega processos de coesão, e se apresenta como autônoma. Tais enunciados aforizante requerem certos enquadramentos para que possam ser interpretados. Maingueneau (2012) afirma que este enquadramento interpretativo das

aforizações pode estar em dois regimes: um regime de atualidade, no qual a interpretação da aforização depende do conhecimento da atualidade, adquirido principalmente por meio das mídias; e um regime memorial, no qual “a aforização se inscreve em uma memória coletiva de longa duração” (Maingueneau, 2012, p. 123) correspondendo a ditos referentes a um autor identificado. Focaremos nos regimes de memória, que, segundo o autor, se manifestam em dois tipos de enquadramentos: histórico, inseparável de um acontecimento, uma narrativa; e sapiencial, no qual a aforização é apreendida como ponto de vista de um Sujeito privilegiado, como ocorre no caso do nosso corpus. O enquadramento sapiencial ainda é separado pelo analista do discurso em outros dois enquadramentos: hermenêutico e moralista. Recorrer ao enquadramento hermenêutico para a interpretação de uma aforização obriga o destinatário a encontrar um sentido oculto na aforização. Já por meio do enquadramento moralista, interpreta-se a aforização como “enuncia[ndo] julgamentos sobre a ordem do mundo”, em geral ligada a um nome próprio.

Os exemplos aqui apresentados versam sobre grandes temas, “sobre a ordem do mundo”, de alguma maneira indicando o modo pelo qual o mundo deve ser vivenciado. O que deve então também ser objeto de reflexão é a presença de aforizações que, para serem interpretadas, pedem que o destinatário recorra ao enquadramento sapiencial e, mais especificamente, ao enquadramento moralista, em boletins diários, que teria como objetivo primeiro prescrever o dia de trabalho dos funcionários. A presença de tais enunciados torna-se reveladora do processo de construção discursiva da maneira pela qual o trabalhador deve encarar sua atividade.

Através destes exemplos pudemos notar o caráter mnemônico que os prescritos podem assumir a partir do momento em que se prestam a manter na memória dos funcionários aos quais são destinados certas ideias e conceitos de acordo com a filosofia e os valores da empresa em questão. Segundo afirmamos, Daniellou (2002) descreve a atividade de trabalho como um constante debate do próprio trabalhador sobre as diversas prescrições de diversas fontes que tentam prescrever não só sua atividade, mas sua postura em relação à atividade que desempenha. Na mesma linha, Schwartz (2003/2007) afirma que este debate que o trabalhador enfrenta é constitutivo de toda atividade de trabalho e depende de escolhas do trabalhador, mais ou menos conscientes, feitas de acordo com seus valores. Depreender, assim, a

influência que os prescritos da empresa podem ter sobre esses valores, nos quais o trabalhador baseia suas escolhas, e constatar que as empresas tentam prescrever não apenas os modos de agir, mas também o modo de pensar e sentir do trabalhador, pedimos que olhemos sempre com muita atenção e cuidado para as questões que envolvem os prescritos do trabalho, e as Normas Antecedentes como um todo.

O *estatuto dos parceiros* determina que o gênero do discurso sempre instaura um quadro de comunicação no qual há papéis pré-determinados a serem assumidos pelos participantes. Estes papéis indicam de quem a enunciação parte, a quem é dirigida e os direitos, deveres e saberes necessários para que haja êxito na comunicação. Os sujeitos implicados no gênero, sujeitos genéricos (Maingueneau, 1987/1997, p. 34), são interpelados de acordo com seus lugares enunciativos. Este jogo de papéis conduzido pelo gênero do discurso trará à situação de comunicação informações sobre quem tem legitimidade para dizer o que é dito e de que lugar enunciativo o coenunciador irá receber e interpretar o enunciado, em uma situação ideal.

No caso do *Prescrito Formal*, pressupõe-se que há, de um lado, as autoridades da empresa, que possuem legitimidade para emitir prescrições por estarem em posições hierárquicas superiores àqueles que irão receber tais peças. Pressupõe-se também que estes postos mais altos exigem mais estudo e conhecimento dos negócios da empresa para serem ocupados, o que dá a impressão de que tais pessoas são mais aptas a dizer como devem ser realizadas as mais diversas atividades de trabalho, além de terem certos poderes na empresa como o de punir, demitir, admitir, promover, dentre outros. Olhando por uma perspectiva ergológica, sabemos que o trabalhador que efetivamente realiza a atividade de trabalho está igualmente apto, senão mais, a dizer como sua atividade deve ser realizada, porém há uma cultura ainda muito enraizada em nossa sociedade de considerar o saber acadêmico como sendo superior ao saber da experiência. De qualquer maneira, são estes aspectos citados que garantem culturalmente a legitimidade dos postos mais altos na hierarquia para enunciar prescrições. Do outro lado, temos os trabalhadores que receberão tais indicações, colocados em níveis mais baixos da hierarquia e, concomitantemente, com menor poder de decisão sobre o realizar de sua própria atividade de trabalho. Subjugados aos

poderes dos postos mais altos, este trabalhador que recebe as prescrições, quer manter seu emprego e, muitas vezes, construir uma carreira dentro da empresa, então teoricamente deve se colocar no lugar de receber e seguir as instruções fornecidas, como se seu êxito dentro da empresa estivesse diretamente relacionado com sua capacidade de seguir à risca as regras determinadas.

Entretanto, assim como na *finalidade reconhecida*, o estatuto dos parceiros é recontextualizado de acordo com suas aplicações. Analisaremos, então, como é construído este estatuto em cada um dos gêneros que nos propusemos a analisar ao longo deste capítulo.

### *Cartilha*

O produtor oficial das cartilhas, conforme apontamos, é a empresa de consultoria *Armelin Consultoria - consultoria de resultados*, ou seja, o enunciador principal desta cartilha, que a assina, é esta empresa de consultoria. Sua legitimidade para enunciar este tipo de prescrições é construída quando a empresa afirma ser composta por profissionais “altamente capacitados para implantar projetos e coordenar as ações necessárias para um resultado excelente<sup>29</sup>”, ou seja, sua legitimidade é construída apoiada no conhecimento acadêmico de profissionais - não amadores; há uma preocupação em apontar que o material é produzido a partir do conhecimento de pessoas que são especialistas em suas profissões e já aplicaram estes conhecimentos (uma vez que profissional é aquele que trabalha, e de maneira remunerada) - que planejarão e coordenarão projetos para atingir a meta que a consultoria julga ser a principal meta de todas as empresas: obter resultados excelentes. Ao passo que esta cartilha é adotada e distribuída pelo supermercado Federzoni, este torna-se também responsável por esta enunciação, tanto em seu conteúdo, quanto apoiando a legitimidade da consultoria e apropriando-se do objetivo de obter “resultados excelentes”. Porém, ao mesmo tempo, o supermercado se abstém da responsabilidade das regras contidas na cartilha; por serem genéricas e poderem ser aplicadas a qualquer comércio varejista que possua operadoras de caixa e empacotadores, as regras ali apresentadas, que, como já vimos, tratam até do mais íntimo do indivíduo, tecnicizando até sua higiene e sua expressão facial, têm seu caráter

---

<sup>29</sup> Informações disponíveis no endereço <<http://www.armelinconsultoria.com.br/quem-somos/>>, último acesso em 21 de Novembro de 2013.

anônimo ainda mais ressaltado, pois não se apresentam como regras aos funcionários do supermercado Federzoni, se apresentam como regras que qualquer operador de caixa e empacotador deve seguir, independentemente do local de trabalho. O supermercado Federzoni responsabiliza-se ao adotar estas regras, mas, ao mesmo tempo, o faz de maneira a aparentar que não são suas regras, são regras gerais, postuladas por uma empresa de consultoria que “há 26 anos (...) tornou-se um referencial dentro do mundo varejista<sup>30</sup>”, e, por isso, devem ser seguidas por todos os estabelecimentos. Recuperando o ethos discursivo da empresa já analisado, esta atitude assemelha-se à mãe que repassa ao pai a função de dar as broncas mais duras, eximindo-se do papel de severa, colocando-se como se não fosse responsável pelas regras, embora concorde com elas e esteja presente para assegurar que sejam cumpridas.

Do outro lado temos os coenunciadores, os destinatários destas prescrições, os trabalhadores, em uma posição abaixo da hierarquia. Dominique Maingueneau (2008, p. 174) diferencia quatro tipos de destinatários de um texto: *público real*, aqueles que efetivamente leem o texto; *público genérico*, o público pressuposto pelo gênero, para quem o texto é destinado; *leitor modelo*, o tipo de leitor que pode ser inferido a partir das propriedades do texto e; *leitor invocado*, aquele explicitamente nomeado no texto. O público genérico tem a ver com a circulação da peça comunicacional. No caso das cartilhas analisadas, seu público genérico são os operadores de caixa e empacotadores de supermercados. Entretanto, podemos ir ainda um pouco além. Como as cartilhas são produzidas por uma empresa de consultoria, elas não devem ser apenas destinadas aos operadores de caixa e empacotadores, elas também devem se vender às empresas que potencialmente a adotarão. Sendo assim, vemos que as diretrizes recomendadas aos funcionários sobre a maneira de realizar sua atividade de trabalho estão sempre no meio de um jogo entre defender os interesses da empresa e os interesses dos funcionários implicados na realização das atividades. Sendo assim, seu público real é tanto os operadores de caixa e empacotadores, sendo eles também o leitor invocado, e também a empresa que adotará o material.

---

<sup>30</sup> Informações disponíveis no endereço <<http://www.armelinconsultoria.com.br/quem-somos/>>, último acesso em 21 de Novembro de 2013.

(a) Atender as necessidades e desejos dos clientes, vai muito além de apenas comprar produtos, mas também cativá-los e encantá-los para que voltem a loja (sic). (Cartilha I - Abertura de Caixa)

(b) É o cliente que traz o dinheiro para pagar as mercadorias, os nossos salários, os prestadores de serviços, os impostos e encargos governamentais (...). É do que sobra deste dinheiro, depois de pagar tudo isto, que o empresário retira seu lucro. E, normalmente, a maior parte deste lucro continua sendo reinvestido, gerando mais empregos, mais oportunidades de venda aos fornecedores, mais impostos e outros, numa contínua expansão da empresa. (Cartilha I - Abertura de Caixa).

Estes dois excertos carregam um pouco da tensão resultante do público duplo ao qual estas cartilhas são destinadas. Ambos foram extraídos da primeira cartilha, de um bloco de texto cujo subtítulo é *A Importância da Frente de Caixa*, que se propõe a tratar sobre o papel dos trabalhadores da frente de caixa - operadores de caixa e empacotadores - e sua importância no funcionamento do supermercado. No excerto (a), podemos ver a explicitação de qual deve ser o objetivo destes trabalhadores - atender à necessidade e aos desejos dos clientes, cativá-los e encantá-los - e a justificativa deste objetivo - para que voltem à loja. Retomando o que já observamos sobre a dedicação quase exclusiva das duas primeiras cartilhas ao relacionamento destes trabalhadores com os clientes do supermercado, e observando que este é o bloco de texto destinado a explicitar a importância destes funcionários para o funcionamento do supermercado, percebemos que as primeiras cartilhas foram construídas em torno deste objetivo: que o cliente volte à loja. Sendo as cartilhas direcionadas aos operadores de caixa e empacotadores, poderiam ser construídas em torno de outros objetivos mais específicos que levassem em conta as peculiaridades da atividade de trabalho destes indivíduos e as dramáticas que surgem em seu realizar, considerando, por exemplo, a importância destas atividades para o funcionamento interno do supermercado, o caráter essencial que elas possuem, a valorização das diversas tarefas realizadas por eles que não estão diretamente ligadas ao cliente, nem muito menos previstas, a importância da atividade do empacotador, dentre outras peculiaridades. Entretanto, construir as cartilhas com foco no relacionamento com o cliente objetivando que ele volte à loja é uma escolha pautada na duplicidade deste público-alvo das cartilhas: é do interesse das empresas que este aspecto seja

ressaltado, ainda que em detrimento de outros. Ainda que seja um aspecto benéfico aos trabalhadores, visto que se o cliente volta à loja a empresa continua prosperando e o emprego e salário de todos são garantidos, vai também de encontro aos interesses da empresa, ainda mais do que outros pontos que poderiam ter sido abordados, sendo que, desta maneira, as cartilhas de alguma maneira resolvem esta tensão de ter um duplo público-alvo, ainda que seja em detrimento de outras abordagens, que talvez fossem mais úteis ao leitor invocado.

Em (b) encontramos ainda mais explícita esta tensão de duplo destinatário. Há uma espécie de justificativa do foco da cartilha na volta do cliente à loja: “é ele quem paga os nossos salários, ao passo que, assim, é possível gerar uma contínua expansão da empresa”. Fica claro, novamente, a escolha do enfoque na questão do relacionamento com o cliente como uma maneira de lidar com as necessidades dos dois destinatários. É importante para o funcionário que seus salários sejam pagos, logo ele deve cativar o cliente e seguir as diretrizes da cartilha; ao mesmo tempo que é do interesse da empresa estar em contínua expansão o que, segundo a cartilha, acontecerá se os funcionários da frente de caixa seguirem as diretrizes apontadas pelo material, logo é uma boa cartilha a ser comprada e adotada. Interessante apontar o uso do pronome possessivo *nosso*, ao tratar de *nosso salário*. Podemos entender esse *nosso* como uma tentativa do enunciador da cartilha de se igualar aos seus leitores, um *nós* inclusivo fundindo um *eu* e um *você*, empregado como uma estratégia de adesão do leitor ao conteúdo. Podemos também ir além pensando que o enunciador que assina a cartilha, a empresa de consultoria, também precisa que seu salário seja pago pelo supermercado, tanto pelo material fornecido quanto pelos treinamentos e palestras que oferece esporadicamente, colocando-se como diretamente interessado no sucesso da empresa, revelando, ainda mais uma vez, a tensão deste público duplo, pois, ao passo que está fornecendo prescrições para supostamente auxiliar na execução das tarefas de determinados funcionários, está também engajado no sucesso da empresa. Para a gerência, cria-se a sensação de ser uma boa cartilha a ser adotada, confiável, visto que, assim como eles, está aplicada a trabalhar pelo sucesso do supermercado.

Concluimos, assim, que na construção das cartilhas há um jogo duplo tanto no que diz respeito ao responsável pela enunciação quanto no que diz respeito ao seu destinatário, no qual o supermercado assume ora o papel de destinatário da produção,

para que adote a cartilha, ora o de responsável pela enunciação, ao adotar a cartilha, enquanto temos um responsável oficial pela cartilha, a empresa de consultoria, e um destinatário genérico, os trabalhadores da frente de caixa, criando, assim, uma tensão de lugares e estatutos de enunciação facilmente identificada na construção do texto da cartilha, e é no interior deste jogo que os estatutos destes parceiros envolvidos são construídos.

### *Boletim Diário*

Nos boletins diários as relações entre enunciador e coenunciador são estabelecidas mais intimamente. Um aspecto que nos chamou atenção é que em muitos boletins há a presença de nomes próprios, por conta dos funcionários que estão sendo parabenizados por aniversário ou alguma outra ação. Segundo Maingueneau (2007/2013, p. 240-157), a maneira pela qual o enunciado indica o referente em um determinado contexto é uma construção que deriva da relação que ele deseja estabelecer com seu coenunciador. Um dos tipos de designação é o *nome próprio*. O nome próprio designa de maneira direta o referente sem dizer nada a respeito de características dos indivíduos designados. Diferente de outros tipos de designação, como, por exemplo, descrições definidas nas quais oferecemos características ao coenunciador sobre o referente que, mesmo que não o conheça, pode formar uma ideia consistente do que está sendo falado. No caso dos nomes próprios o enunciador pressupõe que o coenunciador saiba do que está sendo dito, “é necessário que, em um dado momento, esse nome tenha sido atribuído pelas pessoas a um determinado referente, que tenha ocorrido o que certos filósofos chamam de ‘um ato de batismo’” (Maingueneau, 2007/2013, p.245). Para mais além, atribui-se um nome próprio a um ser que seja *frequentemente evocado*, relativamente *estável* no espaço e que tenha *relevância social ou afetiva* dentro de uma determinada comunidade (p. 246). Depreendemos, assim, que há a tentativa de uma desconstrução dos estatutos dos parceiros gerais dos *prescritos formais* ao passo que a gerência, instância enunciativa, tenta se aproximar dos trabalhadores, instância coenunciadora, de maneira afetiva, ao chamá-los pelo nome. Claro que a hierarquia ainda se mantém, mas a afetividade é mais marcante nesta peça do que nas cartilhas e do que em geral encontramos em prescritos, novamente é evocada a figura, o ethos materno da empresa.



(a) Vamos dar os parabéns para nossa colega Roseli, colaboradora da frente de caixa. Felicidades Roseli!! Hoje é seu dia. Seja muito feliz, sempre!! Parabéns!!

(b) Caros colegas, é com muito prazer e satisfação que anunciamos o Fábio, balconista do setor de frios, como o funcionário do mês de Maio. Valeu Fábio!! Todo seu empenho, dedicação e comprometimento fizeram a diferença!!

Vemos que há um encaixamento de diferentes tipos de designações. Como vimos, chamar o funcionário pelo nome significa considerá-lo relevante para uma comunidade e conhecido por ela. Entretanto, junto com o nome há descrições “Roseli colaboradora da frente de caixa”, “o Fábio, balconista do setor de frios”. Podemos depreender que o conhecimento dos referentes pode até não ser partilhado por toda a comunidade dos funcionários do supermercado, mas a instância enunciativa julga necessário que seja, “vamos [todos] dar os parabéns para nossa colega”, então explicam de quem se trata, tentando construir também uma intimidade também entre os funcionários, como se fossem todos uma grande família.

Os boletins diários, dessa maneira, instauram que os papéis a serem assumidos pelos envolvidos na comunicação é mais do que o de uma equipe, é uma equipe com intimidade, que se conhece pelo nome, que se parabeniza, como um grupo de amigos ou como uma família. Há o enunciador, detentor de uma certa hierarquia, como nos *prescritos formais*, mas que está sempre demonstrando ter intimidade com seus funcionários e, mais ainda, está sempre empurrando os coenunciadores a terem essa mesma intimidade entre si.

Mais uma vez vemos a tensão entre o ambiente familiar e o aspecto profissional que percebemos desde a caracterização da história da empresa. Por um lado, as cartilhas versam sobre o profissional, por outro os boletins carregam um forte aspecto familiar. Entretanto, o profissional é colocado como uma imposição externa, “algo que deve ser seguido”, produzido por uma empresa externa, enquanto os boletins, produzidos dentro do Federzoni, são caracteristicamente intimistas. Entretanto, ambos gêneros procuram indicar não apenas como o funcionário deve realizar suas tarefas, mas como eles devem se portar fisicamente, e até como devem se sentir ao realizar suas funções. Tenta-se prescrever sobre todo o corpo-si, desde seu físico até

seu psicológico e as bases sociais. Entretanto, embora haja tentativas de prescrição de todos estes aspectos, não necessariamente eles serão seguidos pelo trabalhador, isso é impossível, invivível. Mas definitivamente todos estes aspectos entrarão em debate no momento da realização da atividade, e é sobre a realização das atividades que falaremos no capítulo a seguir.

## **URDIDURA: AS MICRO-GESTÕES NO TRABALHO**

O outro registro que a atividade une ao ser realizada é tudo aquilo que diz respeito à resingularização e desneutralização do que é antecedente. A urdidura, este segundo registro, é o que coloca em movimento as técnicas e o codificado, é lidar com a trama (Schwartz & Durrieu [org.], 2003/2007, p. 106).

Admitindo que a atividade de trabalho não pode ser antecipada, que ela acontece de maneira única no momento de sua realização, o pesquisador interessado em investigá-la deve, por um momento, deixar de lado tudo o que tem pré-concebido sobre a realização desta atividade e tomar contato íntimo com ela, aproximar-se dela, para poder conhecê-la. Em nossa pesquisa, para tomar contato íntimo com as atividades a serem investigadas, apoiamo-nos no método da observação. Apresentaremos, a seguir, a fundamentação deste método utilizado e, em seguida, trataremos do que observamos neste contato com a atividade dos operadores de caixa e empacotadores do Supermercado Federzoni.

### **Metodologia**

Para que pudéssemos nos aproximar da situação na qual a atividade de trabalho das operadoras de caixa e dos empacotadores era realizada, escolhemos o método da observação a partir da abordagem da Ergonomia da Atividade.

A Ergonomia de vertente franco - belga, Ergonomia da Atividade, se propõe como disciplina, diferente da Ergologia que se propõe como abordagem, como já apontamos, e tem por objetivo o estudo do trabalho partindo do princípio de que (1) há uma diferença entre o que é prescrito para a atividade e o que é realizado de fato e (2) para compreender o trabalho é preciso observá-lo onde ele acontece. Sendo assim, a Ergonomia da Atividade, praticada desde o início da década de 1950 (Rodrigues, 2013, p.53), possui uma vasta experiência em metodologias para a aproximação da atividade de trabalho.

A partir do livro *Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia* (Guérin et al, 1997/2001), realizamos nossa aproximação das atividades de trabalho. Para esta fase é necessária a presença do pesquisador no local durante a

realização do trabalho, e, assim sendo, incide sobre um trabalho efetivamente realizado em um dado momento, portanto em condições específicas (p. 143). A observação é considerada uma abordagem mais imediata, que pode ser realizada de maneira aberta, denominada *observação livre*, recomendada para os primeiros contatos com a atividade de trabalho, ou direcionada para a observação de certas categorias específicas, as *observações sistemáticas*. Nesta pesquisa, foram realizadas observações livres sem registro, com o intuito de ter um primeiro contato com o universo de tais atividades. Após estas visitas, foi realizada uma observação sistemática durante um dia de trabalho, com início às 13h e finalização às 19h, objetivando a percepção de categorias específicas a serem detalhadas posteriormente. São aspectos extraídos da análises do registro desta etapa de observação sistemática que serão analisados ao longo deste último capítulo.

Cabe ressaltar que a observação é um processo pelo qual o pesquisador toma conhecimento de certos elementos de uma dada situação que, voluntariamente ou não, é focalizada, visto que está apoiada essencialmente em informações visuais. O pesquisador, assim, se apoia em registros - que têm como objetivo conservar traços da sua observação - quer sejam anotações em papel, quer sejam registros de outras naturezas, como filmagens ou gravações de áudio. Entretanto, o processo que leva à construção destes registros não é inocente, corresponde a uma escolha do pesquisador condicionada pelas possibilidades que este tem de “circunscrever e nomear este evento” (Guérin *et al*, 1997/2001, p.144) e, evidentemente, pelos objetivos e hipóteses que o orientam. A partir destes registros brutos, é proposto que seja feita a análise, também orientada pelos objetivos e hipóteses da pesquisa, portanto também enquadrada a partir de determinada demanda.

No caso da presente pesquisa, com o objetivo de conhecer o geral da atividade de trabalho das operadoras de caixa e dos empacotadores, de caráter mais coletivo, mas também trazer à discussão os momentos de renormalização que revelam as complexidades envolvidas na realização destas atividades e as dramáticas pelas quais os trabalhadores passam, estas últimas de caráter mais individual, a observação e, conseqüentemente, os registros, efetuados por anotações em papel, tiveram dois momentos: no primeiro levou-se em conta a dimensão coletiva enquanto no segundo levou-se em conta a dimensão individual. Para cada um destes momentos foram

selecionadas categorias de observáveis distintas, baseando-nos no que é proposto por Guérin *et al* (1997/2001, p.149-156). Para a dimensão coletiva, nos preocupamos com três categorias de observáveis: a distância entre os atores, que visa entender a relação entre os atores sociais implicados, o espaço que ocupam e como se organizam em seu ambiente de trabalho; o número de atores em jogo, que nos ajuda a compreender a estruturação do grupo, a ocupação do ambiente de trabalho e o funcionamento do coletivo e; os deslocamentos, que dizem respeito às alterações do posto de trabalho realizadas pelos atores em jogo. Já para a dimensão individual, na qual houve um tempo determinado para a observação de quatro operadoras de caixa e quatro empacotadores, sendo que para cada um dedicamos meia hora de observação, para cada um privilegiamos, suas ações em interação com a máquina, com seus colegas e clientes. As categorias de observáveis foram as seguintes: deslocamentos individuais, a fim de avaliarmos a disposição do equipamento utilizado e os contatos feitos com outros funcionários; direção do olhar, para refletir sobre os locais dos quais o trabalhador retira informações visuais; comunicações, revelando, a partir do individual, os aspectos coletivos da atividade e; ações de realização da atividade.

Apresentaremos, a seguir, algumas análises efetuadas a partir dos registros da observação que seguiram as categorias apresentadas. Os registros na íntegra estão disponíveis nos anexos.

## **Observação**

### *Treinamento e a sociedade*

Quando faltam prescrições formais sobre uma atividade, o trabalhador busca referências na história para seu agir (Daniellou, 2002, p.10). Com o levantamento que fizemos, apresentado no capítulo anterior, percebemos que principalmente no caso do empacotador há poucos lugares de onde buscar suas referências para realizar a atividade e poucos caminhos para conhecer alguns dos saberes necessários, visto que não há cursos, apostilas avulsas, nem publicações com o histórico de tais atividades, e até mesmo nos prescritos formais distribuídos pelo Federzoni – as cartilhas – apenas um subitem dentre as cinco cartilhas é destinado a falar sobre sua atividade em específico. Deparamo-nos, no dia da observação sistemática, com o treinamento de

uma empacotadora que acabara de ser admitida na empresa e era treinada por outra empacotadora, que estava há mais tempo no supermercado. A mais antiga explicava à nova como deveria fazer alguns procedimentos, como empacotar compras para serem entregues por *delivery*, e pedia que ela repetisse cada ação, explicando não apenas como algo deveria ser feito como também o porquê de se fazer de determinada maneira: “para não escapar”, “para não esparramar”. Vemos, aí, em um caso específico, o coletivo funcionando como a única e principal fonte de saberes para a realização da atividade.

Criar, dia após dia, com seus colegas de trabalho, uma cristalização coletiva onde circulam, implicitamente, saberes e normas endógenas, resultando em compartilhamento de valores (...). Mas fazer viver cotidianamente tais ligações é um esforço, uma escolha, uma escolha de *uso de si* a renovar-se sem parar. (...) transmitem, de serviço a serviço, informações pertinentes que não transitam normalmente por essas vias, às vezes, podem desenvolver prodigiosamente a eficácia de um meio de trabalho. (Schwartz, 2010, p. 147).

A troca feita entre as empacotadoras é extremamente benéfica, pois cria-se um ambiente propício para a circulação dos saberes já cristalizados pelo próprio coletivo, ou seja, por aqueles que praticam a atividade diariamente e sabem das infidelidades do meio e das variáveis que podem entrar na realização. Claro que ainda assim nem todas as variáveis são antecipadas, mas é uma maneira muito mais próxima do novo funcionário apreender o real da atividade. Ainda aí há escolhas e valores postos em jogo, por exemplo, a escolha e os valores da funcionária mais antiga de explicar detalhadamente as tarefas e ainda explicar o motivo de tais atitudes serem tomadas e não outras. Esta mesma funcionária poderia, ainda cumprindo a demanda da gerência de “ensinar” à nova funcionária, se limitar a mostrar apenas como as coisas deveriam ser feitas. Mas houve uma escolha orientada por valores das mais diversas ordens para fornecer o treinamento mais completo que pudesse.

Ao falar sobre o caso de tutoria, Schwartz coloca algumas questões que podem passar pela cabeça do tutor e indica como as escolhas feitas pelo trabalhador é um reflexo no micro do trabalho sobre o macro da sociedade.

A pessoa tutora – seja isso oficial ou não – se coloca uma questão: o que é que eu faço? Será que eu início o jovem, procuro ensinar-lhe o que é este serviço, esta administração com sua história particular que ninguém lhe ensinará se não a vivenciou? Será que eu uso um tempo – tempo que me custa algo, porque durante esse momento eu não faço outra coisa? Há um custo em fazer este trabalho de ensino de uma

situação histórica. Será que faço isso, sim ou não? Se eu faço, é porque considero que este jovem deva ter sua experiência, senão para ele isto será ainda mais difícil. (...) Além do mais, isso criará disfunções, problemas não resolvidos com consequências para outros trabalhadores. Logo, em nome de um valor puro e simples de solidariedade humana (...) eu digo: “se quero criar um mundo comum, isso passa também hoje por ajudar esse jovem a ultrapassar essa etapa” (...). (Schwartz & Durrive [org.] 2003/2007, p. 32)

Seja este debate mais ou menos consciente, vemos que nas escolhas realizadas ao efetuar o treinamento da colega são tanto de ordem pessoal, quanto de ordem cultural e social. Vemos no micro da realização da atividade reflexos do macro da sociedade, ambos orientados por valores que entram em debate apenas quando o trabalhador se depara com este tipo de situação. “Logo, dentro do infinitamente pequeno do trabalho, encontram-se os problemas do político”. É por isso que a partir da abordagem ergológica do micro, podemos abordar o macro da sociedade.

#### *Entidades coletivas relativamente pertinentes: uma sinfonia sem maestro*

Devemos admitir que o realizar da atividade de trabalho possui sua dimensão singular, entretanto o *corpo-si* não age isolado, de forma individual. Parte da dimensão da *dramática* envolvida na atividade de trabalho é proveniente das relações estabelecidas no coletivo.

Escolhendo trabalhar com tal pessoa mais do que com outra, ser atento mais com isto do que com aquilo, tratar a pessoa que se tem à sua frente de tal maneira mais do que de outra, enfim, fazendo todas essas escolhas, engajamos os outros com os quais trabalhamos. (Schwartz & Durrive [org.], 2003/2007, p. 193).

Os coletivos formados no realizar da atividade são designados por Schwartz de *entidades coletivas relativamente pertinentes*, elas não são determinadas pelo organograma da empresa, nem necessariamente pela proximidade de um trabalhador a outro, mas são resultados de escolhas não antecipáveis.

Eles estão presentes em você, estão presentes na intimidade de suas escolhas e, conseqüentemente, há uma dialética muito profunda que não é constitutiva de você, mas que o trabalha profundamente, neste modo pelo qual, escolhendo esse ou aquele procedimento ou modalidade de ação, você escolherá, de uma certa maneira, a relação com os outros ou com o mundo no qual você quer viver. (Schwartz & Durrive [org.], 2003/2007, p. 194).

Percebemos assim que estas ligações são profundas, e refletem as escolhas feitas pelo trabalhador em relação a seu trabalho e à sua maneira de habitar o mundo.

Relembrando o que foi analisado a partir dos boletins diários, depreendemos que a partir destas peças a gerência do Federzoni procura construir uma relação de intimidade com seus funcionários e também entre eles, procura fortalecer os laços do coletivo. Pensando nas *entidades coletivas relativamente pertinentes*, percebemos que esta tentativa entra em embate com as próprias escolhas dos funcionários, que formarão seus coletivos também de acordo com seus valores individuais.

Na medida em que estes coletivos (aquilo que eu chamei de “entidades coletivas relativamente pertinentes”) são coletivos não impostos, mas que remetem a um verdadeiro trabalho de construção que pode falhar, que é difícil, custoso para todo mundo e principalmente para a pessoa, justamente na medida em que esse trabalho não é um trabalho prescrito. Não se vai prescrever a maneira pela qual se constroem essas “entidades”: ao contrário, pois precisamente aquilo que as define é o fato de se construírem com relação a ou em relação com a organização prescrita. (Schwartz & Durrieu [org.], 2003/2007, p. 195).

Pelo funcionamento e prescrições do trabalho dos operadores de caixa e empacotadores do supermercado Federzoni, o mais natural seria que tais coletivos se formassem entre o operador e o empacotador que estivessem trabalhando no mesmo caixa. Entretanto, como estes coletivos são formados por escolhas, são construídos no momento de realização das atividades, percebemos três casos emblemáticos de formação – ou não – destes coletivos, considerando a intensa comunicação entre as partes e a maneira como sincronizavam suas atividades.

Durante a observação percebemos uma constante troca de postos principalmente dos empacotadores, que iniciavam seus trabalhos em um determinado caixa e ao longo do dia iam passando por diferentes caixas, terminando o turno, muitas vezes, em outro caixa que não o mesmo do início do expediente<sup>31</sup>. Entretanto, em alguns momentos uma espécie de coletivo se formava entre o operador e o empacotador, e a dupla era mantida por mais tempo. Não pudemos conversar com os trabalhadores, a gerência nos pediu que não houvesse esse tipo de interferência que poderia atrapalhar a fluidez das atividades, entretanto levantamos hipóteses destas atitudes guiadas pela teoria. Acreditamos que a maior permanência de um empacotador em um caixa determinado está diretamente relacionada com as escolhas que levam à formação destas entidades coletivas relativamente pertinentes.

---

<sup>31</sup> Mais detalhes destes deslocamentos estão presentes no Anexo “Observação Sistemática”.



No caixa 5, como exemplo, havia uma operadora de caixa e uma empacotadora que conversavam constantemente, inclusive quando estavam passando as compras dos clientes. Esta empacotadora ficou desde o início da observação, que teve início às 13h, até pouco antes das 16h, quando seu turno encerrou, no mesmo caixa, caracterizando a maior permanência de um empacotador em um mesmo caixa. As duas funcionárias trocavam palavras e sorrisos constantemente, e a empacotadora auxiliava a operadora de caixa indo buscar água para ela, por exemplo. Era notável a sincronia que existia entre as duas, a operadora passava o produto no leitor de código de barras e logo “lançava” o produto, que caía exatamente nas mãos da empacotadora que já estava com uma sacola aberta, aguardando o produto. Esta sincronia garantia agilidade no atendimento e aumentava a velocidade, diminuindo a fila do caixa. Podemos perceber que esta integração, esta sincronia, claramente possível pelas escolhas das duas funcionárias em constituírem seu coletivo, era expressa pela maneira que se relacionavam enquanto seres humanos, conversando sobre o dia de trabalho, sobre os fiscais, sobre outros funcionários e sobre suas vidas pessoais. Talvez, aos olhos de uma gerência, esta comunicação intensa poderia ser vista com maus olhos, como prejudicial, entretanto, para nós, era a manifestação da formação de um coletivo, que garantia agilidade no atendimento aos clientes, diminuição de filas e, assim, aspectos positivos para a empresa como um todo. Entretanto, se nos lembrarmos das cartilhas que tratavam sobre como estes funcionários deviam lidar com os clientes, podemos perceber que a instrução era de atenção total ao cliente de maneira a cativá-lo. Isto não acontecia neste caso, a operadora apenas se dirigia aos clientes para fazer as perguntas padrão sobre formas de pagamento, se o cliente gostaria de informar o CPF para inclusão na nota fiscal, dentre outras coisas, enquanto a comunicação alegre, entusiasmada e com sorrisos era entre as operadoras. Quando terminou o turno desta empacotadora em questão, outro funcionário assumiu a mesma função, um funcionário que não conversava com a operadora, mal havia contato visual entre eles. A maneira que a operadora entregava os produtos passados no leitor foi, então, alterado: ela entregava cada produto diretamente nas mãos do empacotador, não mais os “lançava”, o que resultou em uma queda na agilidade e um ligeiro aumento no tempo do check-out e, conseqüentemente, aumento na fila. Ora, cabe a nós nos fazermos uma pergunta: as cartilhas trabalham com o objetivo de “cativar o cliente”, conforme vimos anteriormente, alegando que para este objetivo ser atingido, para deixá-los satisfeitos,

os funcionários devem estar a todo tempo voltados aos clientes, cativá-los por meio de sorrisos direcionados e estarem completamente atentos a eles; entretanto, no caso destas funcionárias, não havia esta atenção exclusiva ao cliente, mas o serviço esperado, que os produtos fossem contabilizados no check-out, foi realizado de maneira ágil e rápida, como dissemos, evitando maiores filas e diminuindo o tempo de permanência dos clientes no supermercado, o que também é um benefício que contribui para a sua “satisfação”, e isso foi conseguido apenas pelo entrosamento existente entre as funcionárias. Será que, neste caso, elas deveriam ter realmente seguido os postulados da cartilha? Acreditamos que não. Acreditamos que a renormalização das funcionárias para a formação deste coletivo trouxe outros tipos de benefícios ao funcionamento da empresa e à realização destas atividades, benefícios que dificilmente podem ser antecipados e previstos pelas normas antecedentes, que só puderam ser percebidos quando houve um contato direto e próximo com a maneira singular de realização destas atividades.

O coletivo nunca está dado em sua composição. Ele é indefinidamente variável no tempo, no espaço, infinitamente mais instável do que as interações previstas pelos protocolos, pelos organogramas (...). Renormatizar é também escolher com quem trocar piscadas de olhos, o que compartilhar, com quem, que patrimônio construir – ou destruir – ao longo dos dias. (Schwartz, 2010, p. 139-140)

### *Mais valores em debate*

Como já apontamos anteriormente, no momento da realização da atividade entram em jogo diversos valores junto com as normas, os quais o trabalhador deve gerir, sendo que isto é trabalhar. Na observação realizada no Supermercado Federzoni, percebemos dois casos emblemáticos que deixam clara esta relação dos valores que entram em debate.

O primeiro caso é da operadora do caixa 6. Conforme vimos ao analisarmos principalmente o ethos da empresa e os boletins diários, o Federzoni tem uma forte relação com a questão da sustentabilidade, repetindo por diferentes peças comunicacionais a importância de “ser sustentável”. Ao tratar por meio dos boletins diários diretamente com seus funcionários, ela resignifica a questão da

sustentabilidade dentro do ambiente de trabalho como sendo relacionado à questão da limpeza, conforme podemos perceber nos trechos a seguir retirados dos boletins.

- (a) Precisamos garantir condições ideais e favoráveis de preservação do meio ambiente. De que forma? Tentando diminuir os agentes poluentes, não jogando lixo em terrenos baldios, no chão ou nos rios e córregos, não devastando matas e florestas, entre outros. É simples? Claro que não!! Só que não podemos ficar parados esperando o que vai acontecer. Precisamos agir urgentemente. Vamos começar já, cada um fazendo a sua parte, aqui no trabalho e em casa.
- (b) Não largue sujo!! Colabore. (...) Precisamos continuar tendo o apoio das pessoas que já estão ajudando e mantendo a limpeza do refeitório e separando seu lixo.
- (c) Não custa nada limpar a sua sujeira. E você que já faz a sua parte, muito obrigado pela colaboração e continue ajudando. Se vc vir um amigo deixando tudo sujo, converse com ele.

Como acontece em vários outros momentos, há sempre a coordenação dos dois temas: sustentabilidade, principalmente na forma de reciclagem do lixo, e limpeza do ambiente de trabalho. Sendo assim, no ambiente de trabalho “ser sustentável” é expresso principalmente pelos hábitos de limpeza e da relação do funcionário com o lixo produzido por ele mesmo.

Todos os operadores de caixa possuem perto de si um pano e uma garrafa de álcool para limpeza da esteira dos caixas. Durante o tempo de observação quase todos os operadores fizeram uso deste produto. Entretanto este uso era feito ao passar algum produto pelo check-out que deixava a esteira úmida, ou com folhas de verdura; já a operadora do caixa 6 fazia uso constante deste produto, a todo momento que seu caixa ficava vazio, limpando não só a esteira como também o teclado do caixa. Faltam-nos dados para afirmar o quanto os valores que direcionaram as escolhas desta atitude foram carregados dos valores do supermercado Federzoni, embora não possamos desconsiderar a presença deles nesta equação. Schwartz em minicurso na PUC-SP afirmou não ser possível circunscrever nem hierarquizar os valores individualmente, e que é natural que existam valores imputados nas normas antecedentes, visto que nenhuma norma é neutra (Schwartz, 2010, p. 136). Há sempre um conflito entre esses valores, os que são das normas antecedentes e os que são das normas de agir do

próprio trabalhador, que se colocam em grau de aceitação ou de confrontação. É por este motivo que não podemos falar de *manipulação*, isto iria no sentido de entender o ser humano como aceitando os valores impostos sem que haja o conflito com seus valores internos. Falamos, assim, em *debate*, e na aproximação com as atividades de trabalho investigadas. Alguns casos, como este, nos mostraram como o *debate* se dá principalmente no singular. Se falássemos em uma *imposição de valores*, admitiríamos que todos os funcionários deveriam tomar atitudes como as da operadora do caixa 6, mas havia alguns que mal fizeram uso do produto de limpeza disponível. Em um caso houve uma aceitação, uma combinação entre os valores da trabalhadora e os valores da empresa expressos em suas peças de comunicação, em outros casos houve o confronto e até a refutação dos valores da empresa pelo trabalhador, e isto é natural, visto que são seres humanos complexos, *corpo-si* implicados na atividade. Um erro é achar que os trabalhadores devem sempre aceitar os valores indicados pela empresa, um erro muitas vezes cometido, fruto de uma visão do ser humano implicado no trabalho como mero executor.

Outro momento de destaque das escolhas orientadas por valores, que corrobora o caráter social e cultural do *corpo-si* implicado na atividade, foi o caso do empacotador do caixa 6. Ainda que haja muito deslocamento principalmente dos empacotadores por todos os caixas, quando o movimento era maior, a tendência era de que o empacotador permanecesse em seu caixa, ou se deslocasse para os caixas de maior movimento, conforme podemos observar no detalhamento dos deslocamentos no Anexo deste trabalho. No momento em que este empacotador do qual tratamos estava no caixa 6, este era o caixa com maior movimento, com uma fila relativamente grande. Em um dado momento, no caixa 7, que estava com movimento menor, portanto estava sem empacotador, chegou uma cliente com uma criança no colo. Imediatamente o empacotador do caixa 6 deixou seu posto, no meio do empacotamento de compras de um outro cliente, e foi ajudar a mulher com a criança de colo, guardando suas compras. Em nenhum dos materiais de prescrições analisados havia instruções deste tipo, de modo a orientar os funcionários a terem este tipo de consideração, de dar preferência a determinados clientes, embora haja constante repetição da importância de estar atento às necessidades deles. Mas caso o empacotador não tivesse realizado este ato, não caberia nenhuma punição pois ele estava ocupado realizando sua própria atividade no caixa designado a ele. Vemos claramente uma escolha orientada por valores que em

parte podem decorrer da constante insistência de estar atento às necessidades dos clientes, e em parte orientada por valores do próprio corpo-si implicado, que, a partir de referências sociais, priorizou o atendimento à mulher com uma criança no colo. Mais uma vez percebemos a manifestação do debate de normas e valores característico da atividade de trabalho.

### *Prescrições vs. Clientes*

No subitem da Cartilha III destinado aos empacotadores, há uma longa indicação de como os produtos devem ser organizados nas sacolas. Os produtos são separados em categorias – açougue, frios e laticínios, ovos, padaria, produtos de limpeza, higiene pessoal, bazar e bebidas – e são estabelecidas relações indicando quais deles devem ficar em sacolas isoladas e quais podem ser embalados junto com outros. Esta é a prescrição oficial, em geral seguidas pelos empacotadores observados.

Entretanto, em um determinado momento, a empacotadora do caixa 10 estava embalando os produtos de acordo com a ordem explicitada nos prescritos, quando a cliente dona dos produtos visivelmente irritada e com movimentos bruscos, tomou as sacolas das mãos da empacotadora, tirando todos os produtos já embalados e reorganizou-os conforme sua própria maneira. Ora, se a cartilha é voltada para a satisfação do cliente, conforme constatamos, era esperado que, ao segui-la, não houvesse esse tipo de comportamento por parte dos clientes. Não estamos insinuando que as cartilhas estavam equivocadas, mas, sim, que elas se balizam a partir de uma maioria, embora nem sempre é isso que ocorre. Existem estes fatores que não podem ser antecipados, é a infidelidade do meio, e no momento, por conta disso, houve uma renormalização: a cliente assumiu a tarefa de empacotamento. Por estes e outros motivos defendemos a necessidade dos conceptores, aqueles que preparam os prescritos, tentarem realizar a *dupla antecipação do conceitor*, o que implica ter contato com a aderência, o aqui/agora das atividades a serem prescritas, e, mais ainda, no local em que elas serão realizadas, sendo que o anonimato e desaderência das regras, como se elas fossem genéricas, isto é, pudessem ser aplicadas em qualquer supermercado, em qualquer sociedade, em qualquer cultura, nem sempre podem dar conta das peculiaridades do desenvolvimento da atividade, conforme pudemos ver por este exemplo.

### *O não previsto e realizado*

Há na cartilha III, no subitem destinado aos empacotadores, a indicação de que uma de suas responsabilidades é desenvolver seu trabalho junto ao operador de caixa e “sempre que for necessário deve verificar corretamente o preço dos produtos que estiverem faltando ou quando houver dúvidas em relação a eles”. Em outro momento, há uma prescrição dizendo que o empacotador “poderá cooperar com outros setores da loja, sempre que necessário e solicitado pelo fiscal do caixa”. Embora haja estas menções, não é relacionado nestes prescritos quais tipos de tarefas diferentes da de embalar os produtos executados pelos empacotadores eles devem executar. Sempre que há algo diferente no ambiente de trabalho, que deve ser resolvido pelo fiscal de caixa, ou sempre que há uma solicitação dos operadores, quem deve atender é o empacotador. Sua atividade é muito mais complexa e cheia de diferentes tarefas do que o prescrito conseguiu prever, é a atividade que de alguma maneira personifica a renormalização, deve dar conta dos imprevistos, das infidelidades.

Um dos empacotadores em específico era o mais solicitado para realizar estas tarefas “extras”. Trata-se de um menino de aproximadamente 17 anos. Durante a observação do caixa 6, das 16 às 17h, ele foi ao caixa 6 auxiliar a empacotadora a pegar um fardo de refrigerante que estava no carrinho da cliente - uma mulher de aproximadamente 50 anos - o que notavelmente demandou força. Foi solicitado pela operadora do caixa 6 a mostrar a um cliente onde estava determinado produto de higiene bucal. Quando um dos clientes derrubou um produto no chão, no caixa 7, este empacotador foi imediatamente buscar o mesmo produto que o cliente havia derrubado para substituí-lo, e, quando voltou, foi requisitado pelo fiscal da frente de caixa a ir buscar a equipe de limpeza. Mas, assim que ele saiu, o mesmo fiscal acionou a equipe de limpeza pelo microfone; no momento em que o empacotador voltou, o mesmo fiscal o chamou e pediu que fosse “olhar o estacionamento”, o que compreende guardar todos os carrinhos e cestinhas de compras deixados lá pelos clientes. Durante a observação do caixa 8, das 18 às 19h, o fiscal da frente de caixa começou a chamar o mesmo empacotador. O fiscal chamou seu nome três vezes, que, mas, por estar entretido em suas atividades, o empacotador não o ouviu. A empacotadora do caixa ao lado olhou para o fiscal e o fiscal solicitou: “Chama ele”, fazendo referência ao empacotador do qual estamos falando, mostrando que a funcionária que exercia a

mesma função de empacotamento não poderia atender a seu pedido. Quando o empacotador finalmente olhou, o fiscal solicitou que ele levasse determinado item ao setor de trocas. Quando voltou, foi auxiliar outra empacotadora que estava no caixa 8, por conta de uma compra com muitos produtos.

Ainda que o caso deste empacotador seja mais emblemático, todos os outros se prestavam a ir buscar água aos operadores ou realizar determinada tarefa de acordo com a demanda de alguns dos fiscais. Isto deixa claro como houve uma prescrição de objetivos, “cooperar com outros setores da loja, sempre que necessário e solicitado pelo fiscal do caixa”, mas uma falta de prescrição das maneiras pelas quais esses objetivos podem ser alcançados, aspecto sobre o qual tratamos anteriormente. Sendo assim, nunca o funcionário pode considerar que há um “abuso”, ou que estão solicitando coisas deles não condizentes com sua função, pois não há uma descrição clara de quais são suas funções. Eles acabam por ser o “quebra-galho” da frente de caixa, o funcionário solicitado sempre que há algo inesperado que deve ser resolvido, sempre que deve ser feita uma renormalização nas atividades gerais da frente de caixa. É também por este motivo que não podemos silenciar a complexidade da atividade de trabalho destes empacotadores. Além de lidar com o empacotamento dos produtos, eles devem estabelecer prioridades sobre o caixa a ajudar e o porquê da ajuda, além de lidar com diversos pedidos extras que exigem constante deslocamento, sem nunca ter parâmetros para dizer se o que a eles é solicitado faz ou não parte de sua atividade de trabalho.

A partir destes exemplos podemos notar como são as atividades de operadores de caixa e empacotadores do supermercado Federzoni e nos propomos a dizer de outros supermercados também, são muito mais complexas do que pode ser antecipado. No momento do *encontro de encontros*, da gestão entre aquilo que eles devem fazer de acordo com as prescrições, de acordo com os clientes, que são também seres humanos complexos e, em certo grau, singulares, de acordo com seus próprios valores de *corpo-si* e também de acordo com o meio e as demandas “extras”, ou seja, não previstas. Os trabalhadores que se encontram nestas funções realizam negociações a todo momento, negociações que nunca poderiam ser substituídas por uma máquina. Suas atividades de trabalho não são meras execuções mecânicas, não são meras “operações”; elas

exigem que o trabalhador se implique por inteiro, elas convocam todas as instâncias de seus seres, desde o mais físico, até o mais psicológico.



## ENCONTRO DE ENCONTROS: CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para concluir este trabalho, faremos uma retrospectiva do que foi tratado ao longo dos capítulos apontando seu fio condutor e articulando os resultados das análises desenvolvidas.

Como explicitado logo na *Introdução*, nosso objetivo foi o de investigar a atividade de trabalho dos operadores de caixa e empacotadores do supermercado Federzoni a partir da articulação da abordagem ergológica e da Análise do discurso francesa. Para atingir este objetivo, nos propusemos a refletir sobre outras questões: o que é considerar o trabalho como atividade, como se organiza o ambiente da empresa no qual estas atividades se desenvolvem, qual a imagem externa construída pela empresa, quais as normas antecedentes a estas atividades, qual sua dimensão histórica, quais gêneros discursivos são privilegiados pela empresa para fazer circular internamente as prescrições e como elas determinam o espaço, o tempo e o estatuto dos trabalhadores, como se configuram os coletivos de trabalho, como os trabalhadores gerenciam a atuação sob diversos tipos de prescrições e como é possível perceber os debates de valores dos atores sociais envolvidos. Nossa hipótese era a de que todos estes aspectos estariam relacionados pelo princípio do *sistema de coerções semânticas*. Conforme constatamos no capítulo *Meio Infiel*, tanto pela análise do ambiente de trabalho, quanto pela análise do ethos da empresa, e no capítulo *Trama: as normas antecedentes*, principalmente pela análise dos prescritos, esta hipótese se comprovou verdadeira, principalmente quando pensamos no ethos materno presente em todos estes planos, tanto na organização do ambiente de trabalho, quando na relação que a empresa constrói com seus clientes e com seus funcionários.

Consideramos que nossa pesquisa operou em duas instâncias: (i) na investigação da atividade de trabalho dos operadores de caixa e empacotadores e; (ii) na reflexão teórica sobre fazer uma investigação de determinada atividade de trabalho.

No que diz respeito à investigação da atividade de trabalho dos operadores de caixa e empacotadores, pudemos confirmar que elas são muito mais complexas do que costumamos considerar. Mostramos que está em jogo no momento de sua realização aspectos de diversas ordens, os quais colocam em debate valores, saberes e normas

provenientes das mais diversas fontes. Tratada com negligência pela sociedade, como constatamos mais especificamente no subcapítulo *Dimensão Histórica*, há até a cogitação de que possam ser substituídas por máquinas, como se tais atividades fossem puramente mecânicas. Mostramos, por meio das análises, que tais atividades são muito complexas e exigem profundas interferências do trabalhador envolvido enquanto ser humano, enquanto *corpo-si*, enquanto ser físico, psicológico e cultural, características que nenhuma máquina pode recriar. Há vida na realização da atividade de trabalho dos operadores de caixa e empacotadores e ela aparece nas renormalizações. Ainda que haja um constante trabalho de prescrição de valores, de maneira de pensar e sentir, como constatamos no subcapítulo *Prescritos e Gêneros*, pudemos mostrar como estes valores são colocados em debate em relação aos valores dos próprios trabalhadores, e, a partir desse confronto de identificação ou rejeição entre valores de diferentes fontes, que a atividade é direcionada. A todo momento os funcionários são colocados em situações novas, não previstas pelas normas antecedentes, que pedem uma resposta de ação imediata, que implica escolhas; para realiza-las o trabalhador recorre tanto às normas antecedentes quanto a seu conhecimento de mundo. Frequentemente os funcionários observados não tiveram apenas que “operar” o maquinário, ou realizar apenas as ações estritamente técnicas. Exigiu-se deles habilidade social, destreza, rapidez nas decisões e disponibilidade para realizar tarefas que não estão descritas em nenhum local como sendo próprias de suas funções. Tais atividades muitas vezes negligenciadas são muito mais importantes para o funcionamento da empresa, e envolvem aspectos muito mais culturais e históricos, do que podíamos prever.

No que diz respeito à reflexão teórica sobre como investigar uma atividade de trabalho, o processo da *dupla antecipação metodológica do pesquisador* proposta no capítulo *Tecendo: a atividade de trabalho*, revelou-se profícuo. A partir de tal processo, pudemos traçar um caminho produtivo para a análise, pois ir à observação já com o olhar direcionado a partir do que havia sido depreendido sobre o que é considerado como antecedente, evitou que fôssemos “turistas” no local de trabalho e nos deu pistas de como realizar a abordagem proposta. Entretanto, ao mesmo tempo, foi necessário “esquecer” de certa maneira toda preconcepção sobre as atividades investigadas, para que não as observássemos com um olhar “viciado”. Durante a observação sistemática partimos do princípio de que não conhecíamos nada sobre as atividades em jogo, nem o que é mais básico, muito menos o que é do senso comum; estávamos lá para aprender,

a partir da observação, como elas acontecem, como são realizadas de fato. Em um momento posterior, ao voltarmos às anotações resultantes da observação, pudemos articular as análises do que foi considerado como antecedente com a observação da realização das atividades, contribuindo para tornar mais densa nossa investigação. Este vai e vem foi constante em nossa pesquisa e somente desta maneira pudemos chegar aos resultados pretendidos. Ao mesmo tempo nas análises discursivas, foi essencial retirar os dados da aderência, daquilo que é real, daquilo que efetivamente circula no ambiente de trabalho, o que nos permitiu fazer esta pesquisa como analistas do discurso – ergólogos. Sendo assim, acreditamos que contribuímos fornecendo pistas metodológicas para a investigação de atividades de trabalho, tanto no que diz respeito ao meio, quanto no que diz respeito às normas antecedentes e à aproximação da atividade. Acreditamos que também contribuímos para mostrar que as normas antecedentes nunca são neutras, e cabe a nós, analistas do discurso – ergólogos, com nossos métodos de análise discursiva, apontar de que maneira e em quais momentos estas situações ocorrem, não necessariamente para que deixem de existir, mas para que possamos contribuir para gerar maior consciência sobre estas questões implicadas nos ambientes de trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BNDES. (2000) Aspectos atuais do varejo de alimentos no mundo e no Brasil.
- CÂMARA MUNICIPAL DE CAIEIRAS CAIEIRAS. (2012) Lei no 4.545/2012 de 04 de Maio de 2012
- CELANI, M.A.A. (1992) Afinal, o que é linguística aplicada? In Paschoal, M.S.Z. de; M..A. Celani (Org.). Linguística aplicada. Da aplicação da linguística à transdisciplinaridade. São Paulo, Educ.
- COURTINE, J. (2006). Metamorfoses do Discurso Político: Derivas da Fala Pública. Trad. N. Milanez, C. P. Filho. São Carlos: Claraluz.
- DANIELLOU, F. (2002). Le travail des prescriptions. Disponível em <<http://www.ergonomie-self.org/documents/37eme-Aix-en-Provence-2002/daniellou.pdf>>. Acesso em 26 de Setembro de 2012.
- DURRIVE, L. & SCHWARTZ, Y. (2008). Glossário da Ergologia. Laboreal, 4, (1), 23-28.
- GUÉRIN, F. *et al.* (1997/2010). Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia. Trad. G. M. J. Ingratta e M. Maffei. São Paulo: Edgar Blücher Ltda.
- MAINGUENAU, D. (2012) Texto, gênero do discurso e aforização. Trad. A. R. Motta. In: Souza-e-Silva e Brait (orgs). Texto ou discurso? São Paulo: Contexto.
- \_\_\_\_\_ (2011) A propósito do Ethos. In: Ethos discursivo. São Paulo: Contexto. pp. 11-29.
- \_\_\_\_\_ (2007/2013) Análise de textos de comunicação. Trad. M. C. P. Souza-e-Silva, D. Rocha. São Paulo: Cortez. Analyser les textes de communication. Paris: Editions DUNOD
- \_\_\_\_\_ (1996/1998) Termos-chave da Análise do Discurso. Trad. M. V. Barbosa e M. E. A. T. Lima. Minas Gerais: UFMG. Les Termes Clés de l'Analyse du Discours. Paris: Seuil
- \_\_\_\_\_ (1987/2008) Novas tendências em análise do discurso. Trad. F. Indursky. Campinas: Parábola Editorial.

\_\_\_\_\_ (1984/2008) *Gênese dos discursos*. Trad. S. Possenti. Curitiba: Parábola. *Genèses du discours*. Paris: Pierre Mardaga.

MOITA LOPES, L. P. (2006) Uma Linguística Aplicada mestiça e ideológica: interrogando o campo como linguista aplicado. In: Moita Lopes (org.) *Por uma Linguística Aplicada Indisciplinar*. São Paulo: Parábola. p. 13-44.

MOTTA, A.R (2008) Entre o artístico e o político. In: *Ethos Discursivo*. São Paulo: Contexto. pp. 97-106.

MOTTA, A.R. & SALGADO, L. (org.). (2008) *Ethos discursivo*. São Paulo: Contexto.

POSSENTI, S. (2004). Teoria do discurso: um caso de múltiplas rupturas. In: Mussalim e Bentes (orgs). *Introdução à Linguística (volume 3)*. São Paulo: Cortez.

POSSENTI, S. (2009) *Os limites do discurso: ensaios sobre discurso e sujeito*. São Paulo: Parábola.

\_\_\_\_\_ (2006) *Questões para analistas do discurso*. São Paulo: Parábola.

RODRIGUES, M. G. (2013) O “repórter Shiva”? Práticas discursivas e atividade de trabalho do jornalista em tempo de mudanças. Tese – PUC-SP.

SANT’ANNA, V. & SOUZA-E-SILVA, M. C. P. (2007) Trabalho e prescrição: aproximações do problema a partir dos estudos da linguagem. *Revista Matraga*, n. 20, vol. 14, p.77-99.

SCHWARTZ, Y & DURRIVE L. (Org.) (2003/2007) *Trabalho & Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Trad. EdUFF. Niterói:EdUFF. *Travail & Ergologie. Entretiens sur l’activité humaine*. Toulouse: Octarès Editions.

SCHWARTZ, Y. & DURRIVE, L. (org.) (2003/2007). *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Trad. J. Brito, M. Athayde. Niterói: UFF. *Travail et Ergologie – entretiens sur l’activité humaine* Toulouse: Octarès Editions

SCHWARTZ, Y. (2011a) Conceituando o trabalho, o visível e o invisível. *Trab. Educ. Saúde*, v. 9, supl.1, p. 19-45.

\_\_\_\_\_ (2011b) Manifesto por um ergoengajamento. In: *Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade*.

\_\_\_\_\_ (2010). A experiência é formadora? Educação & Realidade, 35, (1), 35-88.

\_\_\_\_\_ (2004a) A short insight of cultural history of the concept of activity.

\_\_\_\_\_ (2004b) Circulações, dramáticas, eficácias da atividade industriosa. Revista Trabalho, Educação e Saúde, vol 2 (1). Rio de Janeiro.

\_\_\_\_\_ (1998) Os ingredientes da competência. Revista Educação Social, vol 19. Campinas.

\_\_\_\_\_ (1996) Trabalho e valor. Revista tempo social, vol 8 (2). São Paulo.

SOUZA-e-SILVA, M. C. P. (2008) Atividade de Linguagem, Atividade de Trabalho: Encontro

SOUZA-e-SILVA, M.C.P. & FAÏTA, D. (2002) Linguagem e Trabalho – construção de objetos de análise no Brasil e na França. São Paulo: Cortez.

SOUZA-E-SILVA, M.C.P.; PICCARDI, T. (2012) Linguagem, comunicação e trabalho: a comunicação na prática médica. In: Tempus. Actas de Saúde Coletiva. Núcleo de Estudos de Saúde Pública da Universidade de Brasília. Brasília: NESP.

TRINQUET, P. (2010) Trabalho e educação: o método ergológico. Revista HISTEDBR, número especial, p. 93-113.

VAROTTO, L. F. V. (2006) História do Varejo. Disponível em <<http://cev.fgv.br/sites/cev.fgv.br/files/Historia%20do%20varejo.pdf>>, acesso 22 de Julho de 2013.

## ANEXOS

Lei Nº 4.545/2012



### **CÂMARA MUNICIPAL DE CAIEIRAS** Estado de São Paulo

#### **LEI Nº. 4.545/2012**

(de 04 de maio de 2012)

**INSTITUI A OBRIGATORIEDADE DO FORNECIMENTO DE SACOLAS PLÁSTICAS E SERVIÇO DE ACONDICIONAMENTO DE MERCADORIAS EM SUPERMERCADOS, HIPERMERCADOS, ATACADISTAS E ESTABELECIMENTOS VAREJISTAS CONGÊNERES.**

**FAÇO SABER, QUE A CÂMARA DO MUNICÍPIO DE CAIEIRAS APROVOU E EU, PAULO ROBERTO OSIO, NA QUALIDADE DE PRESIDENTE DA CÂMARA MUNICIPAL DE CAIEIRAS, PROMULGO NOS TERMOS DO § 4º, DO ARTIGO 52, DA LEI ORGÂNICA DO MUNICÍPIO DE CAIEIRAS, A SEGUINTE LEI:**

**Art. 1º** - Ficam todos os supermercados, hipermercados, atacadistas e estabelecimentos varejistas congêneres, estabelecidos nesta cidade, obrigados ao fornecimento de sacolas plásticas aos respectivos clientes, além da efetiva prestação do serviço de acondicionamento das mercadorias comercializadas.

**Art. 2º** - A manutenção e responsabilidade desse serviço ficará por conta única e exclusiva do estabelecimento comercial.

**Art. 3º** - Os estabelecimentos a que se refere esta Lei deverão afixar, em local visível, no seu interior, cartazes informando aos clientes a obrigatoriedade da prestação desse serviço.

**Art. 4º** - O não cumprimento dos dispositivos desta Lei implicará ao infrator às seguintes penalidades:

- I – Notificação preliminar;
- II- Auto de Infração;
- III- Auto de Multa;

Rua Albert Hanser, 80 – Fone 4442 8399- CEP: 07700-000 - Caieiras - SP.



# **CÂMARA MUNICIPAL DE CAIEIRAS**

**Estado de São Paulo**

(Continuação Lei nº. 4.545/2012)

IV - Cassação da Licença de Funcionamento.

**Art. 5º** - Caberá ao Poder Executivo, através do Departamento competente, divulgar o teor da presente Lei e fiscalizar sua aplicação.

**Art. 6º** - O Poder Executivo regulamentará a presente Lei, no que couber, no prazo de 90 (noventa) dias, a contar da data de sua publicação.

**Art. 7º** - Eventuais despesas decorrentes da execução desta lei, correrão por conta das dotações próprias do orçamento, suplementadas se necessário.

**Art. 8º** - Esta lei entra em vigor na data da sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

..... Câmara Municipal de Caieiras, 04 de maio de 2012.

  
**-PAULO ROBERTO OSIO-**  
**PRESIDENTE**

AUTORIA DO VEREADOR: **DR. CARLOS AUGUSTO DE CASTRO.**

Rua Albert Hanser, 80 – Fone 4442 8399- CEP: 07700-000 - Caieiras - SP.



## **Observação sistemática**

### **I - Dimensão coletiva**

#### **1. A distância entre os atores**

Observando o coletivo, foi percebido que a comunicação mais intensa se dá entre o operador e o(s) empacotador(es) presente(s) em seu caixa e entre os fiscais e os empacotadores, sendo que raramente os fiscais se dirigem diretamente aos operadores. Foi observado também que raramente, durante o tempo de observação, os operadores conversavam entre si, apenas as operadoras dos caixas 5 e 6 algumas vezes se comunicaram por olhares e risadas (principalmente quando tentavam indicar uma à outra a presença da pesquisadora).

#### **2. O número de atores em jogo**

Durante o período de observação houve muita oscilação no número de atores presentes, sendo que, em alguns momentos, funcionários que exerciam outras funções e estavam distribuídos pelo supermercado apareciam para fazer a vez de empacotador. Quando a observação teve início, constavam nove operadores de caixa; após uma hora e meia foi aberto mais um caixa, que permaneceu aberto até o final do período de observação, somando um operador a mais. Já o número de empacotadores variou amplamente, sendo que no início da observação constavam quatro empacotadores e, ao longo do tempo, outros empacotadores e outros funcionários do supermercado (repositores e operadores de caixa) foram tomando lugar de empacotador, levando a picos de treze funcionários exercendo a função de empacotamento, sendo, assim, três caixas com dois e os demais com um empacotador. Quando o período da observação terminou, havia onze funcionários exercendo a função de empacotamento, sendo nove empacotadores, uma operadora de caixa e um repositor (distinguidos pelos uniformes).

#### **3. Deslocamentos**

Os deslocamentos observados na dimensão coletiva dizem respeito às alterações do posto de trabalho realizadas pelos atores em jogo. Percebeu-se, a partir da observação, que no supermercado Federzoni essas trocas de posto de trabalho são muito frequentes, principalmente pelos empacotadores. Para exemplificar, descreveremos as alterações que foram percebidas no período das 13 às 16h.

13h

Operadores de caixa nos caixas de 11 a 5; apenas quatro empacotadores.

13h20

Duas empacotadoras no caixa 10, caixa 8 sem nenhum empacotador, empacotador do caixa 8 saiu para atender pedido de um dos fiscais; uma empacotadora no mini depósito organizando as sacolas para uso dos outros empacotadores; no caixa 7 há uma operadora de caixa treinando uma nova funcionária que está no posto de operadora e, ao mesmo tempo, realizando atividade de empacotamento, embora já tenha um empacotador neste caixa.

13h40

No caixa 10 há o treinamento de uma nova funcionária, para a função de empacotadora, por outra empacotadora; a nova funcionária se retira do caixa para ir à frente de caixa trocar dinheiro; repositor assume a função de empacotador no caixa 6.

13h55

Repositor do caixa 6 se desloca ao caixa 11, que já tinha uma empacotadora, para pegar dinheiro a ser trocado na frente de caixa, caixa 6 sem empacotador e com cliente, que empacota suas próprias compras; repositor permaneceu no caixa 11, conversando com empacotadora do mesmo caixa, enquanto o caixa 6 recebia outra empacotadora; fiscal levou o dinheiro trocado ao caixa 11, que contava com dois funcionários exercendo o papel de empacotador; empacotadora do caixa 11 saiu de seu posto, deixando repositor sozinho. Empacotadora do caixa 6 vai ao caixa 8.

14h

Mais repositores assumiram como empacotadores nos caixas 5, que já contava com uma operadora de caixa na função de empacotadora, e 11; repositor do caixa 5 sai do caixa após alguns minutos; outro repositor assume o posto de empacotador no caixa 9, que já contava com uma empacotadora; três repositores no caixa 11 realizando a função de empacotadores, um destes repositores vai ao caixa 9 para se juntar à empacotadora deste caixa, deixando o caixa 11 com dois repositores na função de empacotadores; dois empacotadores no caixa 8; repositores saem e deixam caixa 11 sem empacotador, assumido, então, por outra empacotadora; duas empacotadoras

assumem o caixa 11; caixa 8 fechado para troca de operadora; operadora de caixa que fazia a vez de empacotadora no caixa 5, saiu; caixa 5 assumido por outra empacotadora.

14h30

O movimento no supermercado se intensifica; caixa 11 sem empacotador; caixa 8 fechado para troca de operadora; caixa 5 sem empacotador, cliente coloca suas compras nas sacolas; caixa 8 abre com nova operadora; caixa 11 com duas empacotadoras, uma delas é a empacotadora em treinamento; caixa 8 ainda sem empacotador.

14h36

Caixa 12 é iniciado para operadora que acaba de chegar, sem empacotador; caixa 11 está com dois empacotadores dispondo as compras em caixotes para entrega; mudança de operadoras no caixa 5, sem empacotador; uma empacotadora, no caixa 11, explica à nova funcionária como devem ser preparadas as entregas; empacotadora em treinamento transita pelos caixas 10 e 11 e volta para caixa 8 para preparar entrega junto com outras duas empacotadoras; caixa 12 recebe empacotadora.

15h

Caixas 9 e 10 fechados para troca de turno; movimento menos intenso; empacotadores solicitados a buscar água para algumas operadoras e para fiscal (necessário subir escadas em direção à administração).

15h40

Quatro empacotadores se revezando entre oito caixas abertos.

15h50

Repositores completam os caixas sem empacotadores.

## II – Dimensão individual

Caixa 5 – caixa para compras de “pouco volume” - das 15 às 16h

Caixa com pouco movimento quando comparado com os outros, talvez por pertencer a uma área mais recente, construída após muitos anos de existência da empresa, e por sua localização.

a) 15 às 15h30 - Operadora de caixa: mulher, entre 20 e 30 anos, um pouco acima do peso. Possui um copo de água ao seu lado, do qual bebe regularmente.

- Deslocamentos: Permanece todo o tempo sentada, girando o mínimo possível em sua cadeira; para poder ficar de frente com o computador movimenta mais seu tronco.

- Direção do olhar: Está sempre atenta ao que acontece com os fiscais na frente de caixa e com as outras operadoras (está de frente para as outras operadoras). Na realização da atividade de passar as compras do cliente seu olhar faz o seguinte movimento: olha para compras, olha para o cliente ao perguntar se deseja nota fiscal paulista, olha para o leitor de código de barras, examina um ou outro item à procura do código de barras, após passar todas as compras olha novamente para o cliente. Olha, na maioria do tempo, para os equipamentos. Quase não olha para a empacotadora com quem mantém conversa intensa, apenas algumas vezes quando “lança” o item passado a ela. Evita olhar para o cliente, olha para ele em algum outro momento não citado anteriormente somente quando há alguma pergunta por parte dele.

- Comunicações: Conversa intensa com empacotadora que está em seu caixa, comenta com ela sobre ações dos fiscais ou das outras empacotadoras. A conversa com a empacotadora é mantida mesmo que esteja passando as compras de algum cliente. Com o cliente, apenas pergunta se deseja nota fiscal paulista, se seu cartão é de crédito ou débito. Troca olhares e sorrisos com o cliente quando este agradece por seus serviços. Troca olhares e risos com operadora do caixa 6 apontando com o olhar a direção da pesquisadora presente.

- Ações: Recebe as compras e olha para elas enquanto o cliente as coloca na esteira; passa o primeiro produto, olha para o cliente e pergunta se deseja nota fiscal paulista; continua passando os outros itens na ordem que o cliente os coloca na esteira, olhando à procura do código de barras apenas em alguns itens; “lança” os produtos para a empacotadora com quem conversa, e eles “caem” exatamente perto das mãos dela. Quando há troca de empacotador, por outro com quem ela não conversa tão intensamente, e que é, na verdade, um repositor na função de empacotador, ela não mais “lança” o produto, os entrega quase nas mãos do colega. Após passar todos os produtos, movimenta o tronco, de maneira a ficar de frente para o computador. Pega o troco no caixa, olha para o cliente enquanto entrega o dinheiro e sorri.

b) 15h30 às 16h – Empacotadora: mulher, 30-40 anos, usa óculos, magra.

- Deslocamentos: Mesmo com cliente, foi encher o copo de água da operadora no bebedouro que fica próximo ao caixa 1/2; após aproximadamente vinte minutos de observação, a empacotadora deixou o caixa, mesmo tendo cliente, pegou uma cesta e entrou no mercado, sendo, então, substituída por um repositor, que se preocupou em guardar uma cesta deixada no caixa por um cliente mesmo tendo outro cliente passando itens no caixa em questão.

- Direção do olhar: Olha, na maior parte do tempo, para a operadora, com quem conversa, mesmo que esta não esteja olhando para ela na maior parte do tempo; olha para operadora quando esta pega o primeiro item a ser passado, enquanto pega uma sacola; não olha para os produtos que ensaca, exceto quando o produto é volumoso; evita olhar para o cliente.

- Comunicações: Conversa intensa com operadora do caixa 5, quando a operadora do caixa conversa com a outra operadora do caixa 6, esta observa a conversa e participando dos olhares trocados.

- Ações: Coloca as sacolas cheias no carrinho para que o cliente leve até o carro (nem todos os empacotadores fazem isso para o cliente); separa a sacola do bolo de sacolas com rapidez, sem problemas; ensaca os produtos na ordem que chegam até ela, não reorganiza os produtos nas sacolas; antes da operadora passar o primeiro produto já fica com uma sacola em uma das mãos e a outra mão fica no local onde “caem” os produtos que a operadora “lança”, ensacando-os sem olhar para o que está fazendo, olha apenas quando são produtos grandes, como, por exemplo, garrafa pet de dois litros; coloca as sacolas cheias no carrinho deixando tudo pronto para o cliente levar; quando o cliente tomava a frente e colocava as sacolas no carrinho, não ajudava, limitava-se a ensacar os produtos; guarda cestas e carrinhos que os clientes deixam no caixa; conversa, olha e sorri muito para a operadora.

Caixa 6 – caixa preferencial – das 16 às 17h

a) 16 às 16h30 – Operadora de caixa: entre 20 e 25 anos, um pouco mais magra que operadora do caixa 5, um pouco mais rápida na realização de suas atividades.

- Deslocamentos: Movimenta levemente o tronco em direção ao cliente e em direção ao leitor de código de barras quando pega os itens para passá-los; movimenta apenas o pescoço quando olha para a tela do computador, à sua esquerda. Às 17h17 a operadora do caixa 6 começou a realizar suas atividade de pé, mesmo atrapalhada pela cadeira na qual estava sentada.

- Direção do olhar: Olha para itens que estão nas mãos do cliente, antes de passar; enquanto passa os itens pelo leitor, olha para a máquina à sua frente; esporadicamente olha para a tela do computador, que dá uma visão geral dos itens já passados e do preço da compra; olhava para o código de barras apenas quando ia digitá-lo, ao invés de passá-lo pelo leitor; olha para o cliente durante todo o processo de pagamento.

- Comunicações: Quando estava sem empacotador, ficou olhando para um repositor que estava virado para ela, quando este se virou e olhou para ela, fez com seu rosto uma expressão de reprovação para o menino ; teve que responder pergunta do cliente se determinada bandeira de cartão era aceita, ela apontou o balcão dizendo que devia perguntar lá; conversou com um cliente perguntando informações sobre um item que se interessou, um pacote de chocolate com duas unidades, não foi possível entender o que foi conversado, mas a última fala da operadora foi “Ah, que legal!”; um outro cliente perguntou a ela onde estava determinado produto, ela chamou o empacotador que estava no caixa ao lado, que antes a estava ajudando, para mostrar a localização do produto ao cliente.

- Ações: Ficou por um tempo sem empacotador, quando havia poucos itens na compra os colocava na sacola após passar todos os itens, quando havia mais itens passava uma média de cinco itens no leitor de código de barras, virava para os empacotar, passava mais cinco itens, os colocava na sacola e, assim, sucessivamente; quando recebeu uma compra com muitos produtos ficou impaciente, olhando para os lados, procurando um repositor para ajudá-la; fazia muitas anotações na prancheta que todas as operadoras possuem, principalmente quando era compra com cartão de crédito ou com cheques; mostrava saber onde estava o código de barras da maioria dos itens; algumas vezes digitou o código de barras ao invés de passá-lo ; quando não tem clientes com itens a serem passados, limpa sua esteira, organiza as sacolinhas que estão em seu caixa, as enrola e guarda, para dali alguns minutos as desenrolar novamente e colocá-las sobre o caixa, cruza e descruza os braços, balança as pernas, tenta conversar com operadoras

dos caixas ao lado do seu, arruma sua roupa; cada vez que passa algo úmido por sua esteira, passa o pano para limpá-la, mesmo que ainda tenha outros itens a passar.

b) 16h30 às 17h – Operadora de caixa como empacotadora

- Deslocamentos: por muitas vezes deixou seu caixa, mesmo com clientes, para ajudar em outros caixas; se deslocou ao caixa 7 para ajudar a empacotar compras de uma mulher que estava com um criança de aproximadamente 4 anos, mesmo com fila cheia no caixa 6, voltando ao caixa 6 após terminar os itens da compra da mulher com a criança ; se deslocou ao caixa ao lado para auxiliar operadora que estava sem empacotador e passava uma compra com muitos itens, no caixa que deixou havia uma compra de poucos itens; se deslocou ao caixa 8 para ajudar operadora que estava com problema com sua balança de pesar alimentos, ajudou-a a reiniciar seu computador, se afastando do caixa 8 apenas quando o computador já estava funcionando novamente; voltou ao caixa 7 para empacotar compra com dois itens e voltou ao caixa 8 para empacotar compra de muitos itens; quando o caixa 6 fechou, às 16h51, foi exercer a função de empacotadora no caixa 10; funcionária se curva ligeiramente para frente com a cabeça baixa enquanto coloca os itens na sacola; se deslocou para atender pedido de um dos fiscais da frente de caixa, subindo até a administração e voltando com um telefone, mesmo com clientes no caixa que estava ajudando.

- Direção do olhar: Além de ter seu olhar voltado para as atividades que realizava, esporadicamente olhava ao seu redor identificando outros locais para os quais se deslocar e oferecer ajuda.

- Comunicações: Não foi observado com detalhes.

- Ações: Rearranjava alimentos antes de colocá-los nas sacolas; pegava as sacolas quando via clientes chegando, ainda antes que eles se posicionassem em frente ao caixa; apresentava dificuldade em separar as sacolas do bolo de sacolas; coloca muitos itens na mesma sacola; ajudou operadora do caixa 8 a reiniciar seu computador quando a balança do caixa apresentou problemas; atendeu solicitação de um dos fiscais para ir à administração buscar um telefone.

Caixa 07 – das 17 às 18h

a) 17 às 17h30 – Operadora de caixa: Mulher, muito magra.

- Deslocamentos: Não desloca apenas o tronco, gira com a cadeira; fica quase de frente ao computador quando vai mexer na gaveta de dinheiro.

- Direção do olhar: Contato visual com o cliente mais frequente; olha para o produto enquanto passa no leitor do código de barras, não para o visor do leitor.

- Comunicações: Conversa com empacotadora enquanto executa sua atividade.

- Ações: Em um momento, próximo do fim da observação do caixa 6, um cliente derrubou um produto no chão, que estourou, e o caixa 7 teve de ser fechado por alguns instantes, enquanto a equipe da limpeza não chegava. A operadora em questão não saiu de seu lugar, mas intercalava seu olhar entre a sujeira no chão (para vê-la se levantava ligeiramente de seu lugar) e os corredores pelos quais a equipe de limpeza poderia chegar, demonstrando impaciência. Com a demora da equipe, saiu de seu caixa e assumiu o papel de empacotadora no caixa 10, que estava sem funcionários nesta função. Voltou à sua função original quando seu caixa foi reaberto. Recebeu uma nota de 50 reais sem verificar se era falsa, conforme os prescritos estabelecem que deve ser feito. Durante a observação desta funcionária houve a troca de operadora, que dura entre 15 e 20 minutos aproximadamente. A operadora que estávamos analisando contou suas moedas e as dividiu em diversos saquinhos transparentes. A nova operadora colocou uma lista de códigos de alimentos perto da balança, a outra operadora não utilizava esta lista. A operadora que estava no caixa explica algumas coisas para a nova operadora e faz algumas anotações em sua prancheta. A nova operadora abre sacos transparentes de moedas que trouxe e os coloca no caixa. Após mais algumas contagens de dinheiro e anotações, um dos fiscais de frente de caixa aparece para passar seu cartão e reiniciar o caixa para nova operadora. A operadora que estávamos analisando sai do posto de operadora e assume o posto de empacotadora por mais algum tempo.

A nova operadora é ligeiramente mais robusta que a operadora anterior e de menor estatura, ajeita a cadeira de acordo com suas necessidades. Também se movimenta girando com a cadeira, mas com bem menos frequência. Movimenta mais o tronco que a operadora anterior.



b) 17h30 às 18h – Empacotadora: menina nova, aproximadamente 16 anos, muito magra, de baixa estatura.

- Deslocamentos: Saiu de seu posto para buscar um carrinho a pedido de cliente; após algum tempo se deslocou ao caixa 10, que ficou com duas empacotadoras, enquanto outra empacotadora assumiu o caixa 7.

- Direção do olhar: Olha para os produtos e para as sacolas, raramente olha para o cliente e para a operadora.

- Comunicações: Não conversa com caixa, nem com o cliente, apenas ouve os pedidos que estes fazem, sem responder.

- Ações: Coloca os itens na sacola com mais vagar, mais cuidado com cada item, após terminar arruma as sacolas em ordem; contraste com a rispidez e pressa de uma cliente que acabou tomando a vez da empacotadora e colocando ela mesma seus itens na sacola, tirando algumas sacolas já cheias das mãos da empacotadora para colocar no carrinho; reagrupa os alimentos, não os guarda na ordem que chegam; quando há uma compra com muitos itens e seu espaço está cheio de sacolas, não alcança os novos itens; ajudou cliente que não queria sacolas, queria colocar suas compras em duas mochilas que trouxe, eram muitas compras e empacotadora teve que encaixá-las nas mochilas, o que levou a uma demora e a um acúmulo dos itens deste cliente com itens de outro cliente.

Caixa 8 – das 18 às 19h

a) 18 às 18h30 – Operadora de caixa: Mulher, muito magra.

- Deslocamentos: Gira tanto com sua cadeira que chega a ficar de frente com o computador.

- Direção do olhar: Não foi observado.

- Comunicações: Conversa intensa com empacotadores, no tempo de observação passaram por seu caixa quatro empacotadores diferentes, a operadora manteve conversa com todos.

- Ações: Enrola e guarda o bolo de sacolas quando não há clientes, para desenrolá-las dali alguns minutos, assim que chegam outros clientes; anota compras feitas com

cartão de crédito em sua prancheta; não fica com o produto parado em frente ao leitor de código de barras, fica balançando o produto até que o leitor o reconheça, o que acaba demorando um pouco mais por conta desta movimentação; teve que resolver problemas com a máquina de cartão, que não funcionava; passa os itens na ordem dada pelo cliente; tem uma garrafa de água ao seu lado; não assume a função de empacotadora quando está só, espera um empacotador chegar ou deixa a função para o cliente.

b) 18h30 às 19h - Empacotador: o caixa estava sem empacotador neste momento, a operadora que abriu o caixa 12 às 14h36 assumia a função em alguns momentos. Ela entrou em pausa às 18h17, saindo do caixa 12 que foi assumido por outra operadora. Voltou de sua pausa e assumiu a função de empacotadora no caixa 7. Mulher, 30 – 40 anos.

- Deslocamentos: Estava exercendo a função de empacotadora no caixa 7, mas, esporadicamente, se voltava ao caixa 8 para auxiliar em tal função; enquanto o pagamento do cliente era processado no caixa 7, se voltava ao caixa 8 para ajudar. Quando no caixa 8 passou uma compra com muitos itens, ela e mais outro empacotador se posicionaram no caixa 8.

- Direção do olhar: Mantinha muito contato visual com cliente.

- Comunicações: Mantinha conversa com clientes e com operadora, muitos sorrisos.

- Ações: Reagrupa os itens dos clientes, não os guarda na ordem que chega, tendo, inclusive, provocado, por conta desta atitude, conflito com cliente que havia passado os itens na ordem que queria que fossem guardados, cliente reagrupou os produtos de acordo com sua vontade após funcionária já ter os colocado na sacola .

### III – Outras anotações

- Logo que a pesquisadora chegou ao supermercado Federzoni, havia um funcionário passando mal. O funcionário que estava ajudando este que passava mal solicitou a um dos fiscais que ele enviasse algum empacotador para acompanhá-lo ao hospital. O fiscal disse que não poderia enviar ninguém, que estava faltando empacotadores (no momento havia quatro operadores empacotadores para oito caixas

abertos), e argumentou que eram todos menores de idade, sendo que tinha uma empacotadora que era visivelmente mais velha.

- O ponto, que controla a entrada e saída dos funcionários, é feito pela digital do funcionário, mas, muitas vezes, não funciona e os funcionários ficam aguardando a resposta da máquina, formando, muitas vezes, filas em frente ao aparelho. Há uma placa perto do aparelho que diz “Favor insistir nas batidas de ponto”, indicando que já experimentaram problemas por conta da falha da máquina.
- A maioria dos funcionários se troca no supermercado, chegando com roupas do dia a dia e saindo de um espaço, para o qual não tive acesso, vestidos com o uniforme que identificam sua função.
- O relógio da recepção foi recentemente trocado, e vários funcionários se agruparam em frente ao relógio, muitos dos que passavam faziam comentários sobre o relógio dizendo uns aos outros que repararam na mudança e que o relógio “é bonito mesmo”.
- Quando a pesquisadora acompanhava a gerente-geral, para o posto de trabalho dos operadores de caixa e empacotadores, encontrou alguns funcionários no caminho, aos quais cumprimentou pelo nome. Em seguida, comentou com a pesquisadora: “Cento e quarenta funcionários e eu tenho que saber o nome de todos”.
- A gerente-geral apresentou a pesquisadora apenas a duas fiscais da frente de caixa, que contava com quatro fiscais, e a nenhum dos operadores e empacotadores.
- Não foi permitido à pesquisadora conversar com os funcionários.
- Na parede da frente de caixa, ao lado das janelas, há avisos aos clientes, uma relação de telefones úteis, o alvará do estabelecimento e um quadro com a foto do “funcionário do mês”.
- Quando há entregas de itens, os empacotadores colocam as sacolas em caixotes e nas sacolas que ficam na parte de cima dos caixotes escrevem o número da entrega.
- Quando não tem empacotador no caixa, o operador de caixa ou o cliente assumem essa função.
- Ninguém possui um crachá com seu nome.

- Empacotadores retiram e guardam cestas e carrinhos deixados pelos clientes próximo aos caixas.
- No caixa 7, que estava uma operadora em treinamento e a outra operadora, que a treinava, estava na função de empacotadora, um cliente homem fala para esta operadora que treinava que ela deveria estar como operadora de caixa, ela diz que “hoje é treinamento” e o cliente afirma em tom de brincadeira que ela está de professora, ao que ela responde que sim.
- Os empacotadores tem que ficar atentos para não misturar a compra de clientes diferentes.
- No caixa 8, um pouco antes das 15h, uma empacotadora estava sendo treinada para embalar as compras que iriam ser entregues e colocá-las nos caixotes: “Tudo que é de geladeira põe no saco e tudo o que pode estourar”, foi uma das falas da empacotadora que estava oferecendo o treinamento, que também mostrou como os produtos deveriam ser encaixados no caixote e chamou a atenção da empacotadora em treinamento que o número da entrega deveria ser escrito em todos os produtos que ficavam na parte de cima. O caixote cheio era colocado no chão e outro caixote vazio colocado em cima para receber os outros itens da compra. Para levar os caixotes ao caminhão, chamaram um dos repositores.
- Há a conferência de notas fiscais na troca de turnos.
- Uma das empacotadoras é frequentemente solicitada a trazer água aos fiscais e aos operadores.
- Cada operadora tem um “kit” próprio com uma prancheta, uma bolsa na qual guardam as moedas e o dinheiro do caixa e uma tabela de códigos de alimentos para usar com a balança.
- Empacotadores entregam mensagens e objetos dados pelos fiscais da frente de caixa para os operadores.
- As bolsas com o dinheiro do caixa de cada operadora são guardados na frente de caixa.
- Em um momento, uma das fiscais da frente de caixa, à qual a pesquisadora foi apresentada, disse “você viu né? Não dá para ficar sozinha aqui.” Fazendo referência ao

movimento intenso de atividades que tinha e ao tempo que ficou sozinha na frente de caixa. Pareceu que entendia a pesquisadora como alguém que poderia ajudar com estas questões.