

## **O autocontrole da expressão no mundo do trabalho: uma questão de aprendizado e maturidade<sup>1</sup>**

Fernando Felício PACHI FILHO<sup>2</sup>

Faculdade de Tecnologia Termomecanica, São Bernardo do Campo, SP

### **RESUMO**

Neste artigo, elaborado com base em pesquisa sobre a liberdade de expressão e o mundo do trabalho desenvolvida entre 2015 e 2018, analisamos aspectos que interferem na liberdade de expressão em ambientes organizacionais, a partir de dados obtidos por meio de 84 entrevistas realizadas com trabalhadores de sete organizações. Para análise, nos valem do referencial teórico proposto pelo binômio Comunicação e Trabalho e pela Análise de Discurso materialista. Os resultados indicam que as restrições à liberdade de expressão são consideradas parte da atividade de trabalho. Face ao ambiente de trabalho e à hierarquia, cabe ao trabalhador “amadurecer” e aprender os limites para manter seu emprego e sobreviver no mercado de trabalho.

**PALAVRAS-CHAVE:** liberdade de expressão; comunicação e trabalho; organizações.

### **INTRODUÇÃO**

A reestruturação produtiva que marca o contexto empresarial no Brasil desde fins dos anos 80 traz profundas modificações no modelo de gestão das empresas. Entre as mudanças que podem ser destacadas estão a adoção progressiva de tecnologias de informação e comunicação, que ampliam demasiadamente as possibilidades de expressão, e alterações nos paradigmas de administração, que tem como foco a valorização dos indivíduos (ILLOUZ, 2011). Nesta nova etapa, as organizações buscam envolver o trabalhador nos objetivos postos para a acumulação capitalista por meio de um conjunto de valores que orientem sua conduta e, de certa forma, modificam seu ser (ANTUNES, 2014; 2018; BOLTANSKY; CHIAPELLO, 2020; LINHART, 2007). Como parte desse processo, as práticas de comunicação passam a fomentar a cooperação, a

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Comunicação, Mídias e Liberdade de Expressão, XXI Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 44º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Professor de Comunicação na Faculdade de Tecnologia Termomecanica, e-mail: ffpachi@yahoo.com.br

---

prevenção e a resolução de conflitos, além de respaldar o sentimento de individualidade e identidade.

Como o envolvimento subjetivo é fundamental para sustentar a nova ordem das organizações, os trabalhadores, submetidos a constantes avaliações de desempenho e de conduta, têm de se adaptar ao contexto vigente para manter seus empregos e sua empregabilidade. Espera-se do sujeito trabalhador que tenha competências como capacidade de diálogo e expressão, de estabelecer acordos, de saber conviver com colegas e superiores hierárquicos. Busca-se dessa maneira afastar os conflitos que regem a relação capital e trabalho e formar uma cultura com valores e objetivos compartilhados, porém pré-determinados pelas organizações. Como causa desse processo, o imaginário que constitui o sujeito trabalhador é de um indivíduo que sabe controlar suas emoções, que sabe conviver e se expressar de modo equilibrado. Este ambiente moldado pelas organizações requer o desenvolvimento dessas habilidades e de um uso de si que as mobilize de acordo com o perfil idealizado.

A comunicação nas organizações torna-se um instrumento para as estratégias traçadas na esfera diretiva, servindo para a valorização da marca, de seus produtos ou serviços assim como para a criação de uma cultura interna por meio de um discurso que sustenta seus propósitos. Para cumprir esta estratégia, é necessário apagar ou impedir manifestações divergentes e controlar as redes de relações de sentido que se formam entre os trabalhadores (FIGARO, 2008c). O que se tem é a simulação de uma comunicação voltada para os interesses dos trabalhadores, com canais de comunicação abertos e que aparentam a existência de uma democracia na organização, já que as lógicas produtivas não são de fato modificadas.

Diante deste contexto, nos perguntamos como os trabalhadores vivenciam o direito à liberdade de expressão e atribuem significados a ela. Este questionamento nos remete à hipótese de que o trabalho é um fator relevante de mediação sobre os sentidos da liberdade de expressão. Ainda que este direito seja assegurado constitucionalmente e extensivo ao mundo do trabalho (MELLO, 2015), é possível observar que a vivência dos trabalhadores e os significados atribuídos à liberdade de expressão oscilam em relação à sua experiência de trabalho. Neste artigo, elaborado com base em pesquisa sobre a liberdade de expressão e o mundo do trabalho desenvolvida entre 2015 e 2018, analisamos aspectos que interferem na liberdade de expressão em ambientes organizacionais, a partir de dados obtidos por meio de 84 entrevistas realizadas com

---

trabalhadores de sete organizações. Na sequência deste artigo, apresentamos o arcabouço teórico-metodológico, baseado no binômio comunicação e trabalho, na ergologia e na Análise de Discurso Materialista, e destacamos aspectos da análise do material verbal coletado nas entrevistas.

### **Comunicação e trabalho**

Figaro (2008b) explica que a comunicação é um processo mediado pelas práticas culturais que se formam no cotidiano e que são determinadas pelas relações de classe num momento em que o capitalismo está sob a direção do capital financeiro. Nessa linha de estudos, a comunicação e os sentidos se constroem em processos assimétricos e variáveis conforme as diferentes realidades vividas pelos grupos sociais, como as que podemos observar no mundo do trabalho. O mundo do trabalho, que inclui as organizações, é atravessado por discursos, valores e ideologias variadas, grupos sociais distintos. Como consequência desta posição teórica, consideramos que as relações de comunicação no mundo do trabalho não se referem apenas a relações entre trabalhadores e empresas, ainda que as organizações exerçam influência no que concerne à liberdade de expressão.

Como aponta Figaro (2018), no contexto atual é necessário observar as práticas empresariais que têm como base a ideologia neoliberal. O incentivo à autonomia dos trabalhadores, ao autocontrole e à liberdade são aspectos que definem os novos modelos organizacionais, que privilegiam o cumprimento de metas, a polivalência e a flexibilidade. Segundo Figaro, os aspectos comunicacionais são tensionados por discursos que visam produzir efeitos de sentido que realçam a liberdade do trabalhador. Nesse contexto, o questionamento acerca da liberdade de expressão e seu funcionamento ganha relevância.

A atividade de trabalho, explica Figaro (2009) com base em Schwartz (2000), permite ao sujeito criar algo em benefício de si e dos outros a partir de prescrições consolidadas e de sua experiência pessoal (conhecimento investido). O trabalho, na concepção proposta por Schwartz, é o espaço em que as normas se confrontam com a subjetividade do trabalhador, havendo assim criação e não apenas submissão. O que ocorre é uma mescla entre os saberes formalizados e os originados na prática dos trabalhadores (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010). Assim, os trabalhadores fazem uso de sua história, de seus valores e os utilizam para executar as atividades, reinventando as

---

normas que lhe são prescritas. Na perspectiva ergológica, deve-se compreender que o sujeito faz uso de si por si mesmo num jogo com o uso que os outros fazem do sujeito, processos denominados de “dramáticas do uso de si por si mesmo e por outros” (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010).

Figaro (2008a) admite que a comunicação no mundo do trabalho ocorre pela necessidade de cumprir as atividades de trabalho, marcadas pela gestão de si por si mesmo e de si pelos outros. Por mais que haja um esforço das organizações em controlar os fluxos comunicacionais e discursivos em seu interior, há uma lógica que rege a comunicação no trabalho que não é a mesma da comunicação. Isso quer dizer que essa comunicação não é regulada exclusivamente pela organização, mas também está submetida a variáveis subjetivas e sociais que podem ser observadas no espaço de mediação do trabalho, que articula questões de ordem social e as condições em que se desenvolvem as atividades de trabalho.

### **Procedimentos metodológicos**

Nas pesquisas de cunho qualitativo como a que realizamos, a amostra pode ser definida como grupo de pessoas, eventos, fatos, contextos sem que haja necessidade de preencher critérios como representatividade do universo da população (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Em nossa pesquisa, constituímos amostras não probabilísticas de empresas e trabalhadores. As organizações participantes da pesquisa foram escolhidas por julgamento, ou seja, procuramos elementos típicos representativos em pequeno número. Contatamos empresas que se comprometem publicamente com princípios de direitos humanos e responsabilidade social pelo fato de serem teoricamente mais permeáveis a diversos significados sobre liberdade de expressão. No total foram contatadas 43 organizações e sete concordaram em participar de nossa pesquisa.

A segunda etapa consistiu em selecionar trabalhadores destas organizações dispostos a contribuir para o estudo e que pudessem ser informantes adequados. Dada a dificuldade de coleta de dados no interior da organização, devido à rotina de trabalho, não estabelecemos marcadores sociais como gênero, faixa etária, classe socioeconômica e escolaridade. No total, entrevistamos 84 trabalhadores selecionados pelas organizações. Como critério de escolha, ressaltamos a necessidade de os entrevistados serem capazes de fornecer informações confiáveis e relevantes sobre o problema de pesquisa (DUARTE, 2011). A formação do corpus de análise foi feita a partir de entrevistas com os

trabalhadores. Esta técnica permite a compreensão de crenças, valores, atitudes e representações (BAUER; GASKELL, 2017; MINAYO, 2014) em funcionamento em grupos sociais específicos em determinadas condições históricas. Como nosso objetivo é identificar como os sujeitos trabalhadores significam a liberdade de expressão em relação ao contexto laboral a que estão submetidos, o uso de entrevistas é uma estratégia adequada que se adapta a pesquisas de perfil exploratório (DUARTE, 2011).

Para análise do material verbal coletado, nos valemos dos princípios teórico-metodológicos da Análise de Discurso materialista. Orlandi (2015) nos ensina que a AD tem por objetivo identificar o processo discursivo que pode ser analisado e recortado em estados diferentes. Pretende-se atingir a partir da análise a exaustividade vertical em relação à temática estudada. Assim, procuramos recortar as sequências discursivas significativas para a compreensão do processo discursivo manifesto na fala dos entrevistados. Com base na AD, consideramos que os sujeitos não dominam plenamente os sentidos, formulando seu discurso de acordo com as posições que os constituem. Como resultado dessa proposição, o sujeito diz o que é possível a partir das condições de produção do discurso que não são evidentes, mas que o levam a assumir posições nas redes discursivas de acordo com as relações sociais e econômicas em funcionamento na sociedade capitalista (LAGAZZI, 2011), esquecendo-se que os sentidos sempre podem ser outros (PÊCHEUX, 2016).

### **Uma questão de amadurecimento**

Como parte de nossa investigação, também procuramos compreender como se estabelecem contornos para a liberdade de expressão no mundo do trabalho, admitindo essas assimetrias. Neste ponto, procuramos definir que sentidos emergem, por que são autorizados, que sentidos se apagam e por que são interditados ao levarmos em conta o trabalho na tensão com os ambientes organizacionais. Para tanto, propusemos aos nossos entrevistados que refletissem sobre a relação de liberdade de expressão e trabalho. É a mesma liberdade de expressão ou os sentidos são outros? É certo para os participantes da pesquisa que o trabalho é um fator de redefinição da liberdade de expressão que opera no sentido de restringi-la em relação aos significados que porventura poder-se-iam observar na vida pública. As restrições para a liberdade de expressão no mundo do trabalho formam um sentido para este valor que se constitui como um campo discursivo

---

(MAINGUENEAU, 1997)<sup>3</sup> em relação aos demais discursos sobre a liberdade de expressão presentes na sociedade.

O profissional maduro é aquele que não cede aos impulsos da liberdade de expressão, que aprendeu a controlar o seu dizer nas situações que vive. É aquele que se distancia de uma forma de expressão que não observa limites, mas também que aceita as limitações que estão impostas e dispostas no ambiente em que atua. O trabalho impõe limites que devem ser aceitos em nome da sobrevivência e um deles é a negociação da expressão, conforme as expectativas. Mas o profissional maduro, que aprendeu as limitações, é também aquele que pode sofrer por conta delas, de modo silencioso e sem aparentar o conflito da restrição que vive. Esse comportamento, tido como necessário para manter o vínculo empregatício, é naturalizado como a norma que rege os ambientes de trabalho, em que assumir posições ou ter um debate de ideias é um risco para o trabalhador.

Em 1, podemos observar que as limitações à expressão são parte do trabalho: “Quem nunca se sentiu limitado tá mentindo”. A verdade é que o trabalho comporta limitações à expressão. Não se pode falar tudo que se pensa, tampouco xingar alguém mesmo que se queira, padrão de convivência a ser respeitado, mas que causa sofrimento – “dá gastrite”. Limitar a expressão é uma atitude da ordem da convivência e também para manter o emprego. Algumas atitudes, porém, deixam de ser pertinentes: “quando eu tinha 24 anos, pedi demissão porque não aguentava o chefe”. É no passado que o ser livre se encontra, no passado em que a juventude permitia alguma liberdade em relação ao sistema produtivo. Com o passar do tempo, a maturidade altera a relação com a expressão: é necessário calcular mais para se expressar. Ao interpretar a liberdade de expressão como atributo presente numa época de sua vida, o sujeito a situa como parte de um desenvolvimento psíquico em que as relações sociais e históricas são desconsideradas na sua história de vida.

(1) Quem nunca se sentiu limitado, tá mentindo. Não existe a situação ‘quero te mandar para puta que o pariu’. Tenho vontade de dizer isso. Você não pode dizer isso. A gente não fala tudo que pensa, fica na cabeça, dá gastrite. Nem na vida pessoal a gente fala tudo que pensa. A gente se sente tolhido em prol de manter o emprego, de manter o respeito. Quando eu tinha 24 anos, pedi demissão porque não aguentava o chefe. A gente vai adquirindo maturidade, muda o timing, muda a relação e tem de calcular mais pra se expressar. (advogada, chefe de departamento de marketing, 41 anos).

---

<sup>3</sup> O campo discursivo é um conjunto de formações discursivas que coexistem e interagem em uma conjuntura, que, para nós, se define como os sentidos que se formam sobre liberdade de expressão nas relações de trabalho.

Em 2 a liberdade de expressão também se associa à vivência do trabalhador. Quanto mais jovem, mais livre. Ocorrem mudanças conforme o momento e o contexto: “ela vai mudar de figura no momento e no contexto em que você tá vivendo”. Se aos 16 anos, era possível pedir demissão, ser “explosiva”, manifestar a insatisfação de modo direto (“onde vou buscar minhas contas?”), aos 41 anos, deve-se pensar mais. O amadurecimento provoca essa alteração e incide sobre a personalidade. Esse processo, porém, não se associa exclusivamente ao amadurecimento pessoal. Refere-se também ao ser social, inserido no trabalho e com necessidades materiais que “vão aumentando”. O sofrimento de impotência, de não poder abrir mão do emprego toma o lugar da livre expressão, só possível com o choro no banheiro ou esmurrando a parede. A liberdade de expressão se perde com o passar do tempo: “não tenho mais esta liberdade de expressão”. Provocam-se alterações na subjetividade de modo que, ao perder a liberdade de se expressar, o trabalhador se sente “comedido”, restrito na sua potencialidade em nome das necessidades que diz ter. O sofrimento se mantém, mas é visto como parte do amadurecimento, numa interpretação psicológica da experiência profissional.

Os conflitos do trabalho, entendidos como etapa de um amadurecimento pessoal, permitem ao trabalhador entender as injunções a que está submetido, como etapa da vida e não como algo que se produz socialmente, em que a liberdade deve se perder ou se alterar para que se mantenha empregado ou para que haja evolução profissional. Ao respeitar essa ordem sociodiscursiva, o trabalhador passa a pensar duas vezes, a administrar a fala, introjetando restrições e admitindo a necessidade de se manter em silêncio quando for necessário: “se tô num cliente e ele me trata mal, dependendo dele, imagina se eu tivesse de me expressar com liberdade”. Silenciar-se ante o tratamento ruim de um cliente justifica-se porque o profissional “amadureceu” e aprendeu que depende mais do trabalho - e o cliente faz parte disso - para viver e a sobrevivência não pode ser ameaçada. A expressão não pode colocar em risco esta relação.

(2) A liberdade de expressão tem um jeitão de acontecer dependendo da fase que você tá vivendo. Ela vai mudar de figura no momento e no contexto em que você tá vivendo. Quando tinha 16 anos, pedi demissão de um emprego porque não concordei em algum momento com o chefe e disse: onde eu vou buscar as minhas contas?. Hoje, aos 41 anos, tenho de pensar muita coisa. Isso vem com o amadurecimento, sempre fui muito explosiva. Com o passar do tempo, as responsabilidades foram aumentando. Você vai no banheiro e chora, esmura a parede. Esta coisa de liberdade está ligada ao momento e ao amadurecimento. Não tenho mais esta liberdade de expressão. Hoje, não poderia ser dessa forma, sou comedida. Sofri, tive de chorar,

---

faz parte do crescimento. Acho que tá ligado à vida de cada um. O lado financeiro pesa muito, tenho de pensar duas vezes. Se tô num cliente e ele me trata mal, dependo dele. Imagina se eu tivesse de me expressar com liberdade. (psicóloga, gerente de contas, 41 anos).

A idade faz perder a ousadia e a expressão se confunde com a da instituição. “Com 34 anos, você pensa no que fala, mas este exercício é polêmico”. A fala do sujeito tende a se apagar diante da instituição e a polêmica se instala porque nem sempre é possível distingui-las. Desse modo, o sujeito, interpelado ideologicamente pela instituição, assume uma determinada posição no discurso. As diretrizes se referem a que o sujeito deve falar e a militância, ao que ele talvez gostaria de falar. Ainda assim, é necessário, para manter sua posição no discurso, que ele se afaste do imaginário da censura, da interdição: “não me sinto podada, mas é um limite que eu não tinha antes”. O limite não é algo que impede a expressão, mas que estabelece contornos definidos que são necessários para ocupar determinada posição social e que deve corresponder a uma posição autorizada no discurso. O sujeito só preserva tal cargo se consegue manter-se numa posição discursiva em que a instituição prevalece sobre o que o sujeito gostaria de dizer.

(3) Os limites da expressão podem se confundindo com a instituição. Com a idade, você vai perdendo a ousadia. Com 34 anos, você pensa no que fala, mas até este exercício é polêmico. Até onde o que eu falo sou eu ou a instituição? Tem as diretrizes e não é militância. Não me sinto podada, mas é um limite que eu não tinha antes. (cientista social, coordenadora, 34 anos).

O temor de perder algo conquistado ao longo da vida por expressar-se de uma maneira que não está em conformidade com aquilo que se espera deve ser considerado: “a expressão pode acarretar uma perda”. A restrição imposta é internalizada pelo trabalhador como aprendizado. É uma regra de sobrevivência que não coloca em risco o que conquistou ao longo de sua trajetória, na qual a inserção no mercado de trabalho se deu precocemente para manter a família: “fui arrimo de família”. Neste caso, a dependência do emprego impõe sérios limites à expressão, ainda que a trabalhadora se considere “questionadora”, traço de sua personalidade que diz gostar. Não deixar de falar é uma forma também de se afastar de uma perspectiva de absoluta restrição, de censura ou mesmo de proibição. Mantém-se uma possibilidade de liberdade de expressão que requer uma reflexão detida. Maturidade é o processo que faz com que ela se torne “ponderada”, mas não “cerceada”. Novamente, o sujeito deve criar no seu imaginário uma distinção entre cerceamento e limites para manter-se no emprego, o que facilita a aceitação das normas que deve cumprir. O cerceamento, pleno de sentidos negativos e

---

com uma memória saturada pela censura, deixa de significar para o sujeito que o substitui por ponderação. O “controle” se resume no “como falar”, “quando”, “a forma” e “a proporção” para a expressão. O modo de expressão, as maneiras que modulam a fala, o tom, a escolha de vocabulário e a de posições discursivas certamente demonstram um aprendizado desenvolvido para sobreviver em ambientes restritivos, em que algumas posições não podem ser assumidas: “apanhando a gente aprende”. Aprende-se a não mais se expressar de uma determinada forma, introjetando as regras e o controle: “as coisas que a gente julga ser ruins, são desnecessárias”.

(4) A expressão pode acarretar uma perda. Prezo muito o que conquistei, fui arrimo de família, saí muito cedo pra trabalhar. Sou muito questionadora, característica que gosto muito. Hoje, com a maturidade, eu não deixei de falar, eu penso mais. Me sinto mais ponderada, mas não cerceada. É o controle, o como falar, quando, a forma, a proporção. É apanhando que se aprende. As coisas que a gente julga que são ruins, são desnecessárias. (advogada, chefe de departamento de RH, 51 anos).

Se em 3 há um questionamento entre a distinção entre o discurso do trabalhador e a da instituição para a qual se trabalha, em 5, o trabalhador é suporte de um discurso institucional, não tem fala própria, porque representa a empresa e tem de se alinhar, “seguir a hierarquia” É, para ele, uma relação natural, porque ir “falando o que pensa” e “representar uma empresa” são atividades que não se compatibilizam. A atividade de representação anula a subjetividade. A interdição é vista como parte da sua função. Nessa atividade, não cabe ser “extremista” ou ter “opiniões irredutíveis”, atributos que se relacionam a características do sujeito e não às posições que ele deve assumir no discurso para cumprir seu papel. O sujeito acredita que seus traços de personalidade facilitam a aceitação de restrições que são parte de sua função. Para o sujeito, isso não causa sofrimento. Apagar-se no discurso institucional é algo que é também resultado do amadurecimento, de “parar, analisar o que cabe ser dito e dizer o que é preciso”.

(5) Como funcionária, preciso seguir a hierarquia, o regimento, tô representando a empresa, tenho limites como representante da empresa, vou ter de me alinhar. Vejo até como uma relação natural. Não dá para ir falando o que pensa representando uma empresa, seja ela qual for. Eu não sofro com isso. Não sou extremista, não tenho opiniões irredutíveis. A gente vai amadurecendo, eu consigo parar, analisar o que cabe ser dito e dizer o que é preciso. (tecnóloga em administração, coordenadora de comunicação, 43 anos).

### **A hierarquia e a definição de limites**

Os limites para a expressão vão sendo moldados na atividade de trabalho, no cotidiano e na relação com os superiores, que se tornam autoridades a serem obedecidas

e que podem determinar a expressão do trabalhador, que tem de aprender a lidar com os limites, convivendo com o temor da perda do emprego, no caso de avançar o que está estabelecido na relação hierárquica. Os chefes podem ser próximos e abertos ao diálogo, como mencionado por alguns dos nossos entrevistados. No entanto, a barreira hierárquica não pode ser desconsiderada ao tratarmos da expressão, ainda que na gestão moderna os superiores devam privilegiar o diálogo e a aproximação com os trabalhadores para construir relações de confiança (LINHART, 2007). Falar com o chefe requer habilidade e o desenvolvimento de um saber. É um aprendizado obtido na atividade de trabalho, em que expressão e silenciamento, se alternam como forma de convivência nas relações de hierarquia.

O trabalhador aprende a conviver com os limites, procurando contorná-los no seu dia a dia, tarefa que pode beirar o insuportável. Diante de eventuais limitações impostas no sistema hierárquico, os trabalhadores tendem a se conformar com as limitações, porque o chefe é aquele que tem o poder de demitir, de causar danos ao andamento da vida fora do trabalho. O trabalhador tende a silenciar-se e a acostumar-se com o que está posto pela hierarquia. Resta ainda a possibilidade de sair do emprego, de buscar outras possibilidades. O sacrifício da expressão, como afirma uma das entrevistadas, é um fenômeno recorrente que se integra à rotina de trabalho, podendo não ser percebido pelos trabalhadores devido a sua naturalização.

Em 6, a trabalhadora afirma que a sociedade é hipócrita, porque há contradições definidas no sistema democrático. A expressão, mesmo sendo garantida, pode levar à perda do emprego: “se eu falar sou mandada embora”. A gerência é uma barreira. Há aspectos da atividade de trabalho, das relações cotidianas no ambiente de trabalho que não podem ser levadas ao conhecimento da gerência, porque isso “ultrapassa o limite de ação”. Na interpretação dessa trabalhadora, dizer a um gerente sobre problemas vividos no ambiente de trabalho é arriscado. As punições são estratégias que podem ser utilizadas para silenciar o trabalhador: “outro dia tomei uma advertência”, pois quem está no poder “falou mais alto”. O superior hierárquico é desvalorizado na fala do sujeito no uso da expressão “o cara”, que o destitui no discurso de sua autoridade e de seu lugar social. O sujeito reconhece a autoridade, mas ela deve ser acompanhada de educação: “eu não concordo, tem de chamar a atenção com educação e tom baixo”. Há uma forma para chamar a atenção, que não deveria incluir o aumento do tom de voz. Contudo, a barreira se forma: “não posso chegar em você e dizer eu não concordo com isso, acho que tinha

de mudar”. A hierarquia torna-se algo mal visto: “eu detesto esta hierarquia”. Humildade, respeito e deixar as pessoas se expressarem são qualidades que faltam, na visão do sujeito. Sua avaliação, porém, não inclui o sistema econômico e de organização do trabalho, que sustenta a hierarquia. As pessoas devem mudar: “eu acho que o que tem de mudar mesmo são as pessoas”. Respeito e temor se confundem. O medo de ser mandada embora é presente. O resultado dessa situação é um prejuízo psicológico ao sujeito: “é ruim, quando você tá assim, você murcha, em nome de manter seu emprego. Isso não é bom em nenhum lugar.”

(6) A gente vive numa sociedade de hipocrisia. É democrática, você pode se expressar. Mas se eu falar sou mandada embora. Você vê uma situação que aquilo deveria ser de outra forma. Você ganha mais do que eu e não faz nada. Você não pode falar. Tem uma gerência pra isso e que não tá vendo. Se falasse, estaria ultrapassando meu limite de ação. Outro dia tomei uma advertência, o cara falou mais alto. Eu não concordo, tem de chamar a atenção com educação e tom baixo. Se você vem gritando, eu não concordo com isso. Não é porque você é meu gerente, tá acima de mim, que eu te devo tudo, não é por aí. Eu não posso chegar em você e dizer eu não concordo com isso, acho que tinha de mudar. Eu detesto esta hierarquia. Tem que ser humilde, tem que respeitar, tenho que deixar as pessoas se expressar. Se você tem um conhecimento maior do que eu, tem de chegar e mostrar. Eu acho que o que tem de mudar mesmo são as pessoas. Tem muito respeito e temor junto. Já tive medo de dizer algo e ser mandada embora. É ruim, quando você tá assim, você murcha, em nome de manter seu emprego. Isso não é bom em lugar nenhum. (auxiliar de RH, 51 anos).

A relação “eu mando, você obedece” não prevê a expressão do trabalhador, ou seja, a contestação a um poder que se sobrepõe às ações dos trabalhadores. Em alguns lugares, não é possível manter relações saudáveis. Nesses casos, “até fazer sugestão é mal visto.”, como se observa em 7. As sugestões, que teoricamente podem levar a mudanças positivas, não são bem recebidas. Na avaliação do trabalhador, o temor de perder o poder leva a liderança a questionar o poder de fala de subordinados, o que demonstra insegurança. Os líderes que ocupam essas posições por questões pessoais – “porque casou com alguém, porque é amigo de alguém” – são mais difíceis de lidar. Os que se tornam líderes por capacidade estão mais seguros no posto e mais abertos ao diálogo.

(7) Eu acho que quando o poder se sobrepõe fica naquela relação eu mando você obedece. Até fazer sugestão é mal visto. Tem lugares que você não tem nem condição de falar, de estabelecer uma relação um pouco mais saudável. Tem liderança insegura, com medo de perder poder e fica pensando ‘quem é este auxiliar aí que acha que pode falar assim assado comigo. Tem muito líder que se tornou líder por questões pessoais, porque casou com alguém, porque é amigo de alguém. Quando se torna líder por capacidade, tá mais seguro no posto, você consegue conversar um pouco mais. (psicóloga, 35 anos, analista de RH).

O respeito à autoridade é uma barreira intransponível. Não há possibilidade de contestação. O lugar que esta autoridade ocupa foi conquistado. Ao trabalhador, na visão do sujeito em 8, só resta concordar, aceitar. Caso contrário, o trabalhador deve buscar

outro emprego, porque “se não concordo, não saio e não largo o osso, dá problema”. A decisão de ficar no trabalho significa aceitar as condições e as limitações impostas hierarquicamente sem que haja margem de contestação. O papel do líder é saber lidar com diferenças para manter uma equipe saudável a seu lado. O trabalhador deve saber que tem coisas que não se pode falar para o chefe: “tem coisas que não dá para falar para o chefe”. Mas a relação se equilibra no que há também de interdição à fala do chefe e pode se configurar como assédio moral: “não pode desrespeitar, dizer que o cara é uma tartaruga ou é um lixo, isso é assédio moral.”

(8) Se existe uma autoridade, ela tem de ser respeitada, alguém colocou ele lá. Tem de respeitar sua hierarquia. Se você não concorda ou aceita, sai. Em vez de ficar batendo com você. Sei como ele pensa, como ele quer, como ele age, tem de agir dessa forma. Se não concordo, não saio e não largo osso, dá problema. O cara tem que ser líder, saber lidar com diferenças para manter uma equipe saudável e a seu lado. Tem coisas que não dá pra falar pro chefe, nem fazer críticas, assim como o chefe não pode desrespeitar, dizer que o cara é uma tartaruga ou é um lixo, isso é assédio moral. (administrador, gerente comercial, 36 anos).

Em 9, o sujeito diz que já viu “muita coisa imposta” acontecer. A imposição remete a uma memória da ditadura, que integra a rede sociodiscursiva no Brasil. As coisas são impostas por alguém e se tornam norma da empresa que o sujeito deve obedecer para permanecer no trabalho. A imposição, ao tornar-se regra, faz com que o trabalhador, por necessidade do emprego, sacrifique sua expressão, ou seja, não fale ou procure manter-se em silêncio, sem se opor ou criticar. O processo de imposição e silenciamento se naturaliza: “muita gente não se dá conta. Fica tão normal que não se dá conta do que tá acontecendo.”. Opinar, ou seja assumir uma posição, é como “colocar um pouco a alma pra fora” e esta exposição é arriscada, sobretudo se for com “cargo de hierarquia”, porque “pode rolar demissão”. A hierarquia, portanto, é ‘um fator complicado’. Ainda assim, o sujeito afirma que não deixa de se expressar por ser uma questão de “personalidade”. O respeito deve mediar a relação entre chefes e subordinados: “devo respeitar o superior e ele também a mim.”. O trabalhador aprende os limites, como aprende a “falar inglês”. Eles se tornam “naturais”.

(9) Já vi acontecer muita coisa imposta, tipo ditadura. Vira norma da empresa e você tem de obedecer pra ficar lá. O trabalhador vai se acostumando com este tipo de atitude, de situação, a gente precisa trabalhar, vai sacrificando a expressão. Muita gente não se dá conta. Fica tão normal que não se dá conta do que tá acontecendo e até finge que não tá acontecendo. Dar uma opinião é como colocar um pouco da alma pra fora e com cargo de hierarquia, pode rolar demissão. Os prejuízos acabam sendo financeiros e você fica com medo de quanto tempo vai demorar pra se restabelecer. A hierarquia sempre vai ser um fator complicado. Eu falo, não consigo deixar de falar, é minha personalidade. Devo respeito ao superior e ele também a mim. Você vai aprendendo a lidar, aprendendo, igual aprender a falar inglês, acaba sendo natural, vai conhecendo os limites. (publicitária, assistente de diretoria, 35 anos)

---

Há uma diferença entre chefes e ditadores, como estabelece o sujeito na sequência 10. O ditador é aquele que impõe, que não aceita divergências e que pode punir. O chefe está numa escala mais humana, em que o poder se exerce de modo distinto, situação na qual pode haver diálogo. Apesar de o sujeito estabelecer uma diferença, os conceitos são aproximados por ele para que sua argumentação se construa. Alguns dos chefes se preocupam mais com a relação com seus subordinados. Estar autorizado ou ter a possibilidade de entrar na sala e conversar com o chefe é algo positivo (“é muito bom”). Na situação em que vive, o trabalhador diz ter um superior “mais duro, mais rígido”. Nesse caso, conversar é uma tentativa: “se você tem um cara mais difícil, fica mais difícil falar”. O chefe mais rígido na fala do sujeito não é tratado com respeito. A expressão “o cara” coloca o chefe em nível não considerado superior ao sujeito que fala. Chefes autoritários, portanto, inibem a fala, colocam uma barreira à expressão, que não pode ser facilmente transposta. Mas tal barreira reflete-se na convivência: ser amigo do chefe é contar com benefícios. Ser amigo é uma relação que se dá na dimensão privada e não profissional, aspecto identificado como desfavorável pelo sujeito, que não é amigo de seu chefe. Para quem não é amigo do chefe, a saída é demonstrar sua capacidade (“provar que é bom”). Assim, “para os amigos, tudo; pros inimigos, a lei.”

(10) Já tive e chefes e ditadores. Alguns se preocupam mais com esta relação. Poder entrar na sala do chefe e conversar é muito bom. Eu ainda tenho um superior mais duro, mais rígido. Eu tento conversar. Se você tem um cara mais difícil, fica mais difícil falar, geralmente é mais autoritário. Quando você não faz parte do grupo, você tem de provar que é bom. Pros amigos, tudo; pros inimigos, a lei. (engenheiro, assessor técnico, 60 anos).

### **Considerações finais**

É possível observar no discurso formulado pelos trabalhadores que a expressão no mundo do trabalho exige um uso da fala cuidadoso, porque não se pode avançar os limites que são já conhecidos por eles. O risco de assumir uma posição no discurso contrária aos valores requeridos ou ter um padrão comportamental que se desvie do esperado é medido pelo trabalhador, que busca se adaptar ao que é previsto, gerindo o uso que fazem dele próprio (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010). O saber se expressar torna-se uma atividade complexa, calculada e administrada: limites são auto-impostos, silêncios são necessários e o modo como se argumenta entra no jogo de uma expressão que se pretende plenamente racionalizada.

Há uma tendência de os trabalhadores compreenderem as restrições numa negociação tensa consigo mesmo para manutenção do vínculo empregatício e preservação da sua atividade de trabalho. Lembremos que Schwartz (2004) explica que trabalhar é gerir as contradições e as tensões que se formam no uso de si por si mesmo e no uso de si pelos outros, relações articuladas no conceito de dramáticas do uso de si. Em seu discurso, os trabalhadores admitem os limites à expressão como parte do jogo profissional. Neste aspecto, o autocontrole é visto como o aprendizado, como maturidade pessoal que garante a manutenção do emprego. Apaga-se nas formulações discursivas, qualquer restrição que seja imposta pelo ambiente e o sujeito assume para si a responsabilidade de aprender a conviver com eventuais limitações. O profissional “maduro” é aquele que se cala quando é necessário porque a expressão é um risco a ser evitado. Não poder expressar-se, de certo modo, também é algo admitido como limitação do cargo ou face à hierarquia.

De modo geral, os trabalhadores tendem a fazer um uso de si em que a submissão à ordem imposta é uma regra pouco contestada. A gestão de uso de si por si mesmo é feita considerando a necessária submissão e silenciamento da própria expressão (ORLANDI, 2007). Desse modo, o sujeito não pode ocupar determinadas posições no discurso, silenciando sua expressão não diretamente para aderir às posições autorizadas ou assumidas pela organização, mas apenas para não se contrapor a uma ordem contra a qual sabe que não pode se opor. Na visão destes trabalhadores, é necessário abandonar o imaginário de uma expressão livre e substituí-lo por uma expressão controlada pelo próprio sujeito, que aprende que posições podem ser assumidas e quais são interditas.

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?**: ensaios sobre as metamorfoses e a centralidade no mundo do trabalho. 15<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Cortez, 2014.
- ANTUNES, R. O privilégio da servidão. São Paulo: Boitempo, 2018.
- BAUER, M.; W. & GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. 13a. ed. Petrópolis: Vozes, 2017
- BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. **O novo espírito do capitalismo**. 2a. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2020.
- DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In: **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2 a. ed. São Paulo: Atlas, 2011, p. 62-83
- FIGARO, R. Atividade de comunicação e de trabalho. In: **Trabalho, Educação e Saúde**, v.6, n.1, p, 107-145, mar-jun, 2008a. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1981-77462008000100007>>. Acesso em 10 ago. 2021.
- FIGARO, R **Relações de comunicação no mundo do trabalho**. São Paulo: Annablume, 2008b

- FIGARO, R. O mundo do trabalho e as organizações: abordagens discursivas de diferentes significados. In: **Organicom**, v. 5, n. 9, 2008c, p. 91-100. Disponível em: <<https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2008.138986>>. Acesso em 10 ago. 2021.
- FIGARO, R. Comunicação e Trabalho: binômio teórico produtivo para as pesquisas de recepção. In: **Mediaciones sociales: revista de ciencias sociales y de la comunicación**, nº 4, primer semestre de 2009, pp. 23-49. ISSN: 1989-0494. Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: <<https://revistas.ucm.es/index.php/MESO/article/view/MESO0909120023A>>. Acesso em 10 ago. 2021.
- FIGARO, R. Comunicação e trabalho: implicações teórico-metodológicas. **Galáxia**, 2018, n. 39, pp. 177-189. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1982-255435905>>. Acesso em 11 ago. 2021.
- ILLOUZ, E. **O amor nos tempos do capitalismo**. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.
- LAGAZZI, S. A equivocidade na circulação do conhecimento científico. **Linguagem em (Dis)curso**, [S.l.], v. 11, n. 3, p. p. 497-514, fev. 2011. Disponível em: <[http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/Linguagem\\_Discurso/article/view/818](http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/Linguagem_Discurso/article/view/818)>. Acesso em: 12 jul. 2021.
- LINHART, D. **A desmedida do capital**. São Paulo: Boitempo, 2007.
- MAINGUENEAU, D. **Novas tendências em análise do discurso**. 3ª edição. Campinas: Pontes, 1997.
- MELLO, C.M.F. Direito de crítica do empregado nas redes sociais: e a repercussão no contrato de trabalho. São Paulo: LTR, 2015.
- MINAYO, M.C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14a. ed. São Paulo-Rio de Janeiro: HUCITEC-ABRASCO, 2014.
- ORLANDI, E. **As formas do silêncio: no movimento dos sentidos**. 6a. ed. Campinas: Edunicamp, 2007.
- ORLANDI, E. **Análise de discurso: princípios e procedimentos**. 4. ed. Campinas: Pontes, 2015;
- PÊCHEUX, M. **Semântica e discurso: uma crítica à afirmação do óbvio**. 5a. ed. Campinas: Edunicamp, 2016
- SAMPIERI, R. H; COLLADO, C. F. LUCIO, P.B. **Metodologia de pesquisa**. 5a. ed. São Paulo: McGraw Hill/Penso, 2013.
- SCHWARTZ, Y. Circulações, dramáticas, eficácias da atividade industriosa. In: **Revista Trabalho, Educação, Saúde**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 33-55, 2004. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1981-77462004000100004>>. Acesso em 9 ago. 2021.
- SCHWARTZ, Y. **Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe**. Toulouse: Octarès, 2000.
- SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. **Trabalho & ergologia: conversas sobre a atividade humana** Niterói: Eduff, 2010.
- .