

Schwartz, Y. (no prelo) “A linguagem no trabalho”. Trad. Cecília Souza-e-Silva e Décio Rocha. *Travail et ergologie: entretiens sur l’activité humains*. Schwartz, Y. & Durrive, L. (org). Toulouse, Octarès.

SEÇÃO 3

A linguagem no trabalho

No âmago da atividade humana opera uma atividade específica, a atividade linguageira – ou, mais globalmente, simbólica. As novas configurações do trabalho deixam bastante clara a importância da relação com o simbólico: falar, ler, escrever, calcular, esquematizar. Para produzir, mas também para formar, validar, organizar o trabalho, é imperativo, hoje em dia, entender **a atividade** como uma dialética, um jogo de reciprocidades entre o dizer e o fazer, entre o geral e o singular. Quem descobre a riqueza de sua própria atividade simbólica adquire uma nova disponibilidade para as aprendizagens necessárias.

Φ Capítulo cinco: a linguagem no trabalho

Uma conversa com Yves Schwartz, filósofo, no dia 10 de abril de 2000, em Aix-en-Provence, com Marcelle Duc e Louis Durrive.

Φ Anexo ao capítulo cinco: a dimensão coletiva do trabalho, os “ECRP”.

Φ Capítulo seis: a linguagem como atividade.

Uma conversa com Daniel Faïta, lingüista, no dia 18 de maio de 2000, em Aix-en-Provence, com Christine Noël e Louis Durrive.

CAPÍTULO CINCO*

Louis Durrive – A relação entre o trabalho e a linguagem não é nova. Trata-se, provavelmente, de uma relação imemorial, mas, mesmo assim, chama-nos a atenção hoje em dia o contraste que existe entre, por um lado, o período taylorista, onde a injunção era praticamente obedecer e calar-se e, por outro, o período atual, onde, pelo contrário, a injunção é comunicar, utilizar ao máximo a palavra no trabalho.

* Tradução de Cecília de Souza-e-Silva e Décio Rocha.

Yves Schwartz - Sim, é verdade, as relações entre linguagem e trabalho são imemoriais. Talvez não exatamente, pois existe, contudo, uma defasagem. Podemos pensar que houve um “fazer” na humanidade, um fazer industrial, um fabricar que antecedeu a linguagem em talvez um milhão de anos. Não se sabe muito bem a partir de quando essa linguagem acompanhou todas as outras atividades e, evidentemente, a atividade do fazer.

Porém, é certo que essa ligação entre o fazer e o dizer é imemorial. Não é de hoje que se coloca a questão da relação entre essas duas dimensões da atividade humana, e é verdade também que é preciso não se deixar enganar por uma espécie de descontinuidade que se teria vivido – no decorrer de vidas humanas - entre o período taylorista, no qual, com efeito, era teoricamente proibido falar uns com os outros no trabalho, e o período das novas ou novíssimas tecnologias do início do ano 2000, onde, ao contrário, não se pararia de falar nas empresas.

A linguagem no trabalho: outrora proibida e agora obrigatória? A questão não é tão simples assim.

Como sempre, quando se trata de atividade de trabalho e de atividade em geral, é preciso nuançar nossa reflexão. Durante a época chamada taylorista – ainda que o taylorismo não tenha absolutamente marcado o conjunto das atividades de trabalho –, quando esse modelo tinha valor, e grande valor, não se devia falar, na medida em que, de acordo com Taylor, “o trabalho individual é superior ao trabalho em equipe”. O trabalho era definido em postos de trabalho e, portanto, normalmente se devia falar e tratar somente com as hierarquias superiores, caso houvesse problemas, e não com os colegas de trabalho.

Na realidade, todo mundo sabe que havia muita coisa sendo intercambiada – palavras, gestos – e que, de um certo modo, aqueles que tinham responsabilidades muito próximas das linhas de montagem se davam conta perfeitamente de que não se devia – provavelmente não em excesso – reprimir essas trocas, que tinham certamente uma funcionalidade. Hoje em dia, sabe-se a que ponto houve trocas languageiras nas organizações tayloristas.

De modo contrário, esse é também, de certa forma, o sentido da seguinte pergunta: será que, hoje em dia, a gente se vê enfrentando uma espécie de liberação da linguagem em todas as direções – “é preciso comunicar, é preciso trocar”? Creio que não seja tão simples assim. Sem dúvida, é preciso comunicar, a sociedade é “informacional”, dá-se muita importância ao trabalho em equipe. E quem diz trabalho em equipe, provavelmente diz apelo à comunicação. Parece-me, porém, que tudo o que pudemos dizer aqui sobre a necessidade de reinventar formas sempre novas de atividade, quaisquer que sejam os contextos técnicos e organizacionais, continua sendo verdadeiro. Os novos dispositivos nunca determinam por si próprios os circuitos e os modos de comunicação e de troca.

Os novos meios de comunicação na empresa não dizem nada sobre a realidade das trocas languageiras.

Tenho em mente uma pesquisa que está sendo feita em nossa equipe universitária a respeito de uma central nuclear. De maneira bem significativa, a direção da empresa

levantava problemas, verdadeiros problemas sobre a qualidade e a segurança do trabalho. Em uma central nuclear, isso se compreende. A direção enfocava parte da sua reflexão (e, conseqüentemente, da demanda de pesquisa que nos havia sido dirigida) na equipe: de que modo conceber a equipe? quais são as boas equipes? o que é a boa equipe de trabalho? Eventualmente com hierarquias entre as boas e más equipes. Quem diz equipe diz, com certeza, troca, comunicação, bom entendimento, etc. Ora, uma das constatações feitas no decorrer de nosso estudo é a seguinte: no caso particular de alguém pertencendo a uma das duas equipes estudadas, constatava-se que, durante um dia, a pessoa passava somente 4% de seu tempo comunicando-se com as pessoas de sua própria equipe ... Isto significa que, sem dúvida, fala-se de sociedade comunicacional, de troca de informações para gerir todo tipo de problemas, mas não são os organogramas, não são as próprias técnicas, não são os meios de comunicação que ditam com quem e o que se vai comunicar. A prova é que, no decorrer de sua jornada de trabalho, ao se comunicar com alguém, a pessoa foi obrigada a ir inventando, de certa maneira, à medida que ia se comunicando com o outro, aquilo que ela ia lhe dizer e de que modo o faria. Creio que isso é bastante ilustrativo, uma vez que o problema daquilo que chamamos de “registro Um e registro Dois” continua existindo em outras condições, inclusive com meios de comunicação muito aperfeiçoados. Esses meios de comunicação por si próprios não dizem como e para que fim a linguagem ou as formas de troca languageiras ou não languageiras deveriam ser mobilizadas no trabalho.

LD – Esse exemplo ilustra o fato de não se poder antecipar a realidade das trocas languageiras em uma situação de trabalho. Porém, hoje se fala de revolução informacional, de sociedade cognitiva, fala-se de se formar no decorrer de toda a vida, de validar o que foi adquirido com a experiência: hoje a linguagem praticamente domina a questão do trabalho, em seus desafios, em todo caso. E a injunção de dominar a linguagem pesa tanto sobre os indivíduos como sobre as equipes. Hoje em dia, ouvem-se operários idosos dizendo: “Vinte anos atrás, eu podia trabalhar na construção e nas obras públicas sem saber ler nem escrever, e hoje isso não é mais possível.”

YS - O que, aliás, não é verdade.

LD – Sim, não é verdade na atividade, mas é verdade na obrigação que pesa principalmente sobre aqueles que estão desempregados e que procuram se reinserir no setor da construção.

YS – É verdade que alguma coisa se inscreve nos métodos de direção, de gestão de empresa, em todo o domínio em plena profusão da avaliação – sem dúvida um novo poder da relação com a linguagem e da capacidade de pôr algo em palavras ou mesmo por escrito, provavelmente. Para avaliar as competências, espera-se que as coisas sejam ditas ou escritas. Evidentemente, porque, desse ponto de vista, a linguagem e, mais ainda, a palavra escrita são meios muito cômodos para qualificar, circunscrever e, portanto, dirigir.

Por um lado, podemos perfeitamente compreender e justificar o referido ponto de vista, mas não há dúvidas de que existe nele também algo de totalmente excessivo, se levarmos em conta as relações muito difíceis – e que sempre serão difíceis – entre o fazer

(ou a atividade) e a linguagem. Por conseguinte, é preciso também saber restituir uma relação de complexidade, e mesmo de enigma, entre a linguagem e a atividade.

Marcelle Duc – Essa relação problemática entre trabalho e linguagem acarreta dois riscos maiores. O primeiro é dar crédito à tese de que o trabalho é pobre em seus conteúdos; o segundo é considerar uma certa inaptidão dos indivíduos na maneira pela qual falam sobre seu trabalho.

YS – De fato, a relação entre a linguagem e o trabalho não tem nada de simples, ainda que essa relação seja antiga. Pode-se, então, interpretar essa dificuldade em dois sentidos:

. a primeira interpretação é a seguinte: “há uma relação difícil porque, finalmente, o que pode ser dito sobre o trabalho? Não há nada a dizer a respeito, logo, não é surpreendente constatar a dificuldade de falar sobre ele”;

. pode-se ouvir também a explicação seguinte: “não é que não haja nada a dizer a respeito; o que ocorre é que, digamos, os 'trabalhadores' – entre aspas – têm um registro de expressão pobre demais para serem capazes de dizer o que há no trabalho”.

Portanto, existe efetivamente o risco de duas hipóteses. Ambas são falsas, penso eu, e é preciso ir mais longe, é preciso ultrapassar essas duas hipóteses.

O trabalho demasiado pobre para que se fale dele? O trabalhador demasiado indigente no plano da linguagem?

Inicialmente, a primeira hipótese: não há relações, eu diria, simpáticas entre a linguagem e o trabalho porque o trabalho seria demasiado pobre para que alguém se impusesse a cansativa tarefa de dizer algo a respeito. Eis o que a hipótese taylorista veiculou, sendo ela própria o resultado de uma longa história cultural e filosófica, isto é, um longo período durante o qual se pensou que o trabalho podia ser simplificado *e se procurou fazer exatamente isso*.

Freqüentemente se pensou, bem antes de Taylor, com Adam Smith, que, a partir do momento em que se começava a dividir o trabalho, a simplificá-lo, ele se tornava um fator de embrutecimento das populações laboriosas. De tanto simplificar as coisas, as pessoas iam elas próprias se embrutecendo. Esse ponto de vista considera, então, que não há uma relação fecunda entre trabalho e linguagem, porque o trabalho foi excessivamente dissecado, excessivamente simplificado e dividido, para que se tenha algo a dizer sobre ele.

Essa é a primeira hipótese, a respeito da qual dissemos que não se trata de maneira alguma de uma hipótese validada, inclusive nesse ponto extremo de simplificação do trabalho que é o taylorismo. Logo, considero não ser essa a hipótese que deva ser verdadeiramente acolhida.

MD – E a segunda hipótese, a seu ver, não traz mais explicações sobre essa relação difícil entre trabalho e linguagem?

YS - Penso que a segunda hipótese não seja melhor. Muito freqüentemente e em situações muito diversas, quando se pede a uma pessoa para falar sobre o seu trabalho, ouve-se como resposta “é muito simples, *não há nada a dizer*”. A própria pessoa não se dá conta de tudo o que está gerindo. Aliás, quando se consegue ultrapassar essa primeira etapa, a pessoa

afirma, ao inverso: “*é complicado demais para falar*”! Alguns podem então pensar que é complicado porque a pessoa não tem os recursos de expressão suficientes para falar a respeito. Ela usa formas gramaticais, sintáticas, estranhas – eu diria, com muitas aspas, “incorretas” – e se tem a impressão de que é por fraqueza quase escolar que ela se mostra tão pouco apta a falar sobre o que faz. Creio que esse é um segundo erro muito grave, e provavelmente meu colega Daniel Faïta, que é lingüista, vai desenvolver esse ponto, tendo em vista que ele contribuiu muito para fazê-lo emergir. De fato, longe de ser uma espécie de registro empobrecido da linguagem que, para simplificar, chamaremos de mais acadêmica, essa linguagem tomada na horizontalidade da atividade é, ao contrário, uma linguagem extremamente eficaz que acompanha a atividade humana, a atividade de trabalho. Melhor ainda, essa linguagem regula a atividade, dirige-a, orienta-a.

A linguagem no trabalho é rica

É isso o que estamos dizendo desde o início de nossas conversas. A partir do momento em que se leva a sério a atividade, chega-se à conclusão de que há realmente alguma coisa a ser vista no trabalho. Nesse momento, reintegram-se as trocas languageiras envolvidas nessa **tensão geral** que compreende toda atividade. Procura-se compreender tais construções languageiras - que, à primeira vista, são surpreendentes – como sendo subversões da linguagem, invenções mais ou menos bem ajustadas às situações locais e que, portanto, as acompanham e permitem sua eficácia, ainda que sejam com frequência estritamente incompreensíveis para quem não se encontre na referida situação – o que é normal: incompreensíveis, justamente porque estão sendo criadas em função da singularidade da situação e dos problemas singulares colocados pela situação.

Portanto, creio – sem demagogia – que a idéia de uma pobreza de expressão por parte da pessoa no trabalho é muito errônea, porque constitui um obstáculo para a compreensão da eficácia das práticas languageiras (como podemos chamá-las entre nós), como um elemento bastante essencial da regulação, re-regulação, recomposição permanente da atividade, aliás, simultaneamente individual – porque se pode falar consigo mesmo – e coletiva.

LD – Não há, então, uma interpretação unívoca da linguagem adequada? De fato, tender-se-ia a pensar que a linguagem adequada é a linguagem formal, formalizada - a linguagem técnica, reconhecida, digamos, pelos engenheiros.

YS - Os engenheiros, os idealizadores, os organizadores, a hierarquia, os técnicos. É verdade que há um sem-número de linguagens codificadas que possuem todas elas seu valor – e nunca o repetiremos o suficiente. Todas essas linguagens, tudo o que chamamos anteriormente de “registro Um” ou efeito de trama, todas essas expressões que enquadram, preparam e pré-codificam a atividade de trabalho têm uma importância considerável. São expressões que carregam, eu diria, elementos de “progresso”: estou falando de progresso entre aspas, pois é preciso dizê-lo desse modo para compreender, apesar de tudo, evoluções muito profundas na história da humanidade. Porém, no que diz respeito a todas as complexidades, às variabilidades, à necessidade de recriar essas famosas entidades coletivas relativamente pertinentes, aquelas linguagens, formais, são incapazes de regar, sozinhas, as trocas necessárias para uma certa eficácia das tarefas a serem cumpridas.

LD – Pode-se ver que a linguagem cotidiana no trabalho é, de algum modo, uma linguagem funcional que tem um emprego totalmente positivo, e não uma aplicação degradada de uma norma que seria mal dominada. Por outro lado, efetivamente, não se pode negar a importância do conceito, a importância dessa reconquista linguageira em relação ao trabalho, em relação ao que se sabe fazer.

YS - De fato, a questão das relações entre linguagem e trabalho possui essa dupla dimensão – e ambas são muito importantes. A primeira – acabamos de lembrá-lo, juntos – é mostrar que **a linguagem na atividade** não é uma expressão degradada; pelo contrário, ela se inscreve com toda a criatividade na própria trama dos problemas do trabalho – problema no seu sentido mais amplo. Porém, isto não quer dizer que se deva de algum modo parar por aí. Senão, correr-se-ia o risco de não se alcançar a dimensão de engajamento nas transformações, na intervenção, na influência exercida sobre os meios humanos de trabalho. Nesse caso, poder-se-ia falar de “demagogia ergológica”, podendo o termo ser aplicado a muitos outros casos em nossa fala. Essa forma de demagogia consiste em reconhecer todas as dimensões, reconhecer as complexidades da atividade tal como esta se apresenta e, a seguir, parar por aí, ficar zombando de tudo isso – ou fazer publicações a respeito. Concordo que tudo isso possa ser feito, mas creio que parar aí significa parar no meio do caminho, porque o meio de trabalho e a experiência de trabalho são profundamente marcados por uma **outra dimensão da linguagem**, são permeados de conceitos, de saberes, de técnicas, de organizações, muito próximas ou muito distantes.

Duas dimensões na relação linguagem e trabalho: a linguagem comum na atividade e a linguagem distanciada, elaborada.

Fala-se de experiência do trabalho. A complexidade da linguagem na atividade é um fato. Porém, geralmente, ela não é estimada na sua justa medida por aqueles que a expressam, pelos locutores. O próprio fato de poder reconhecer, de poder identificar sua expressão linguageira na atividade como uma espécie de criação e não como uma linguagem empobrecida é uma maneira talvez bastante extraordinária de **reconsiderar sua própria relação com o trabalho**. Se você está sendo autorizado a manter outra relação com seu próprio manuseio da linguagem – o que a vida cotidiana da linguagem proíbe –, isso transforma muita coisa. Porém, para fazer isso, diria eu, é preciso manipular os conceitos, que se queira ou não! É necessário que manipulemos conceitos como "a linguagem", "a expressão", "o verbal e o não-verbal", "o locutor", "a sintaxe", enfim, sei lá, toda uma série de conceitos – e o trabalho profissional do lingüista nos ajuda muito nisso. Essa competência disciplinar é indispensável, nem que seja - justamente - para percebermos os distanciamentos entre as formas relativamente normadas da linguagem e aquelas que você mesmo utiliza, para nos darmos conta de que esse distanciamento não é nenhuma fraqueza, mas, ao contrário, um ajustamento inteligente à configuração de sua própria atividade.

Nossa equipe universitária desenvolveu estudos que se voltavam para a triagem das mercadorias, onde emergem expressões languageiras aparentemente aberrantes, ligadas à necessidade de ganhar tempo para fazer a triagem dos trens, dos vagões, etc. Na verdade, tais expressões não são aberrantes; muito pelo contrário, são uma contração muito inteligente, e seus autores não estão necessariamente conscientes disso.

Finalmente, manipular conceitos em torno de “o que é a linguagem“, “a relação entre a linguagem e a experiência”, penetrar um pouco em uma certa disciplina do conceito que, por sua vez, sai da experiência imediata, é uma maneira de conceber sua experiência de uma outra forma. A partir desse ponto de vista, muda-se o olhar sobre si próprio, o olhar sobre os outros, e isso é verdadeiramente um elemento que **transforma** o engajamento no ambiente de trabalho.

Tivemos, em nossa experiência de equipe, um ou dois exemplos muito significativos. Há alguns anos, um executivo da SNCF, após ter-nos ouvido falar sobre o trabalho, sobre a atividade, após haver refletido sobre a distinção “trabalho real – trabalho prescrito” (uma distinção conceitual, ainda que largamente aplicada), passando dessa distinção geral a casos concretos (sendo o seu próprio caso diferente do caso de uma funcionária de escritório ou do de um petroquímico), enfim, após haver-se apropriado do próprio conceito, disse-nos o seguinte: “concluindo, entendo agora que, de maneira bastante natural, vê-se primeiro no outro seu trabalho prescrito e não seu trabalho real”.

Dizendo isto, ele explicita toda a lógica de redução e de simplificação do trabalho que nos leva a reduzir o outro às instruções, às normas, *ao que se exige desse outro*; não se vê toda a complexidade do que faz o outro para gerir todos os problemas, isto é, não se vê a atividade. As pessoas interiorizaram isso, inclusive nas relações com os outros. E simplificar o outro no trabalho não faz senão criar problemas, “disfuncionamentos”.

Desse modo, após haver manipulado os conceitos propostos na abordagem de que se trata aqui, é todo um olhar sobre nossos semelhantes no trabalho que eu estou modificando. Isso é fundamental, quando se pensa a respeito! Entende o que quero dizer?

LD – Sim, isto gera outra coisa na atividade: vai haver uma espécie de dialética entre o trabalho que se realiza e o trabalho que, a seguir, é repensado, redito, posto em forma, que vai ser transformador para uma próxima imersão na atividade – se se pode dizer assim?

YS – Exatamente, penso eu. É preciso, certamente, que isso se prolongue, que haja todo tipo de meios e condições relativamente favoráveis. Porém, a partir do momento em que não mais se reduz o outro ao trabalho prescrito, que se sabe que há trabalho real, o que eu chamaria de “as dramáticas de uso de si”, aí sabe-se que não se pode simplesmente dar instruções, não se pode manipular o trabalho como algo de meramente mecânico. Toma-se todo tipo de precauções, entra-se em um mundo extremamente delicado, que é muito singular da pessoa e que é matriz de eficácia. Isso muda totalmente a relação hierárquica com a pessoa: no exemplo aqui, tratava-se de um executivo. Isso complica a relação, mas, ao mesmo tempo, é um acesso à maneira de ser eficaz da pessoa que era reduzida ao seu prescrito. Então, certamente, a relação coletiva e a relação de enquadramento são profundamente transformadas.

MD – Isso é uma forma de reconhecimento, de fato; é um reconhecimento do caráter enigmático daquele que trabalha.

Reconhecer nossos semelhantes no trabalho como seres vivos enigmáticos, não como meras máquinas de execução. A vida ultrapassa os conceitos, os procedimentos.

YS – Exatamente, é o reconhecimento não de algo que se pode apontar com o dedo e circunscrever, é o reconhecimento de uma pessoa, de uma pessoa que está no trabalho, que está agindo – e, às vezes, realizando uma ação difícil – para calcular, gerir, quer dizer, arbitrar, combinar variáveis, etc. Lá onde se via um pouco de mecânica – estou exagerando um pouco, mas não muito – vê-se doravante uma pessoa. Vou dar um outro exemplo, antes como um balanço dos ensinamentos que tentamos construir em conjunto com todo tipo de parceiros.

No fim de um ano do DESS de análise pluridisciplinar das situações de trabalho, uma estudante em formação continuada, que havia feito um estágio tendo como tema as pessoas que trabalham em caixas de supermercado, disse essa frase ao mesmo tempo banal e muito profunda: “Agora, quando vou fazer compras, não olho mais para as caixas da mesma maneira”. Se se verifica que ela não olha mais as caixas da mesma maneira, se ela é sensível a todas as variabilidades, a todas as dificuldades, a todas as tensões que pode haver entre a fila de espera, a pessoa, etc., se ela mobiliza sua inteligência para tentar ver o que não é facilmente visível no trabalho, pode-se pensar que fará isso em relação a si própria, em relação a seu ambiente, em qualquer lugar. Percebe-se de que modo esse olhar sobre a atividade – um olhar alimentado, prolongado, diria eu, constante – pode transformar muitas coisas nas situações de trabalho e, então, para além das situações de trabalho, nas próprias situações da vida: percebe-se muito bem que, se as relações profissionais, as situações de atividade se modificam, muitas coisas se modificam junto com elas, muitas!

Os conceitos não antecipam tudo, é sempre necessário esse olhar sobre a atividade. Contudo, precisamente, trata-se de “compreender o trabalho”, e isso quer dizer que se tem necessidade também de conceitos! Precisa-se de conceitos para melhor compreender sua própria experiência de trabalho, senão ela não se liberta de certas limitações.

Não se sabe verbalizar a criatividade que se produz à medida que se trabalha. Conseguir pô-la em palavras é algo que passa pelos conceitos, que implica **lidar com conceitos**, mesmo que se perceba depois que esses conceitos precisam ser reformulados, **retrabalhados, passando pela atividade**, como o exemplo do conceito de *equipe* do qual falei quando tratava da central nuclear. Fala-se de *equipe* e depois se percebe, na realidade, na própria trama da ação, não que o conceito de *equipe* seja falso, mas que é preciso retrabalhá-lo bastante profundamente na dialética dos registros.

Então, vejam bem, fala-se de “compreender seu meio de trabalho”, mas o que é um meio de trabalho? Não há limites para o que seja um meio de trabalho! Este meio se encaixa em todo tipo de meios, gradativamente. Eu diria que se trata de um incentivo à aprendizagem dos conceitos que enquadram todos esses meios que se encaixam, ainda que, como acabamos de dizer, os conceitos que comandam a definição desses meios não sejam conceitos a serem aceitos de uma vez por todas, devendo, antes, ser retrabalhados.

Não quero discutir no abstrato. Compreender seu meio de trabalho significa também compreender não somente a atividade das pessoas que trabalham com você e em torno de você, mas também – quando se é funcionário, secretário, técnico – compreender, por exemplo, a atividade dos executivos. Falávamos há pouco de um executivo da SNCF: tratava-se exatamente de compreender sua atividade, seu meio de trabalho, com a hierarquia, os organogramas. Creio que um dos elementos fundamentais é compreender que todo mundo trabalha nesse sentido, inclusive o executivo, inclusive o engenheiro, inclusive o administrador. Não da mesma maneira: em relações sem dúvida hierárquicas, relações de poder diferentes. Porém, se se quer compreender e, portanto, poder **agir para transformar** esses meios, é preciso entender o que é o trabalho, inclusive o do executivo; é preciso manipular conceitos. Senão, a pessoa permanece em seu horizonte que, sem dúvida, é permanentemente microcriador, mas não atua para transformar um certo número de dimensões deste horizonte.

Passando pelos conceitos, cada um redescobre seu próprio trabalho e compreende como se insere na atividade dos outros, na vida da sociedade.

Isto quer dizer que é preciso, em um determinado momento, fazer um esforço para compreender a organização da empresa, como ela se governa (fala-se de “governança de empresa”). Isso é muito importante: quem tem verdadeiros poderes? o administrador, o diretor, o conselho de administração, em uma empresa privada? no conselho de administração, qual é justamente o peso dos gerentes, dos administradores, dos acionistas? que acionistas? Hoje em dia, esse é um debate essencial. Há, por exemplo, fundos de pensão que governam, que têm um peso na empresa e que podem então se deslocar em função de tal ou qual parâmetro? Tudo isso tem um peso – quer se queira ou não, um peso direto ou indireto, talvez, abafado –, sobre o trabalho dos executivos, que, por sua vez, tem um peso sobre seu próprio trabalho de liderança.

Então, de certa forma, pouco a pouco, é preciso apropriar-se do conceito para compreender sua própria situação e sua própria experiência, admitindo-se a possibilidade de, a seguir, retrabalhar, “refabricar” de certo modo muitos desses conceitos, ou mesmo todos: de fato, esses conceitos são todos eles mais ou menos baseados na hipótese de um trabalho simplificado, quer se queira ou não, isto é, eles não são fabricados com a idéia de um universo onde funciona a permanente dialética da trama e da cadeia, o “registro Um” e o “registro Dois”, todas as complexidades que a atividade introduz.

Todos esses conceitos, inclusive hoje a respeito da globalização da economia, ou mesmo das entidades políticas, fazem parte da experiência de trabalho de cada um. Cada um deve encará-los, em um determinado momento, ainda que não seja o caso de tomá-los no primeiro grau.

Pois bem, creio que percorremos as duas dimensões da relação trabalho e linguagem, enfim, duas dimensões que não devem se confundir:

- *a dimensão da linguagem comum*, no ardor do trabalho, na trama da atividade, que não se caracteriza como uma linguagem empobrecida;
- *mas também a dimensão voltada para o conceito*, a linguagem enquanto lugar no qual se fabricam conceitos; estes têm uma dimensão muito mais distanciada em relação à história e à atividade, mas passar pela experiência

desses conceitos é um elemento de melhor reflexão sobre sua própria atividade.

A linguagem desempenha um grande papel na atividade, mas a atividade ultrapassa, apesar de tudo, o que as palavras podem dizer sobre ela.

MD – A linguagem, como se vê, ocupa um lugar de primeiro plano na atividade humana. No fundo, seria possível perguntar se o homem está sujeito aos meios que lhe são oferecidos pela língua. Quer dizer, afinal, sabe-se fazer somente o que se sabe dizer?

YS – Sabe-se somente fazer o que se sabe dizer? Sim, porque, de fato, é sempre a mesma coisa, não se deve passar de um extremo ao outro.

Acabamos de dizer que as relações linguagem e trabalho são muito importantes, as práticas languageiras são um elemento permanente, ao mesmo tempo subjetivo e coletivo, de regulação, re-regulação, da experiência do trabalho e se encontram, portanto, numa relação de ajustamento criador frente a tudo o que é ressingularização na atividade de trabalho. E, ao mesmo tempo, a linguagem é muito importante porque ela é lugar e elemento de fabricação dos conceitos que enquadram (e esse é todo o poder do conceito) as atividades de trabalho em todas as suas dimensões: técnicas, científicas, organizacionais, gerenciais, hierárquicas, de poder, de propriedades jurídicas e outras, ou políticas.

Não se deveria, contudo, esquecer o que foi dito no início a respeito da relação provavelmente imemorial entre o trabalho e a linguagem, lembrando-se que o fazer industrial antecipou a presença da linguagem, em sua relação com o meio de vida. Quer dizer que, na história da humanidade, **primeiro se agiu** e se fabricaram ferramentas rudimentares – e ferramentas rudimentares relativamente padronizadas – num período no qual bem provavelmente ainda não existia a linguagem articulada como a conhecemos. Não temos provas, porque isso faz parte de arquivos dos quais não dispomos – não havia gravações ainda! É uma pena – e mesmo os documentos fisiológicos sobre o que se pode tentar supor a respeito do sistema fonador, da anatomia do homem antigo não permitem dizer exatamente muita coisa.

Por outro lado, existe um “fazer” dos pré-hominídeos. Há toda uma relação do fazer e do corpo com a atividade, que permanece onipresente no fazer de hoje, em todas as escolhas não formalizadas de nossas atividades atuais.

Eu exprimo isso falando da presença do “**corpo si**”¹ imanente às nossas atividades, inclusive, já o dissemos, lá onde se imagina que o corpo está fora de jogo. Mesmo nas atividades de serviços, há corpo. Seja qual for a atividade – todo tipo de regulações, de síntese, de aprendizagem, de adestramento, de estocagem, de esquecimentos programados, de desembaraços e re-embaraços da memória (sem que, evidentemente, a consciência e, por conseguinte, a linguagem, possam veicular tudo isso), o corpo sempre está presente; trata-se de algo de muito profundo e que faz parte das habilidades e dos *savoir-faire*, se podemos assim dizer; o corpo se adestra sem que se possa dizer exatamente como.

¹ N.T.: no original, "corps soi".

Há **uma espécie de limite à ação da linguagem** sobre essa relação do fazer e do corpo, não sendo possível fixar precisamente esse limite. Se, então, desejássemos pôr em palavras, ou se nos impuséssemos a obrigação, como dizíamos há pouco, de colocar em palavras tudo aquilo que sabemos fazer, isto seria redutor em relação à riqueza – poderíamos dizer, antropológica – que está presente em todas as atividades, mesmo nas tecnologias mais modernas.

LD – O que estamos dizendo aqui está esbarrando um pouco em uma tendência atual – e bem-intencionada – que consiste em, de certo modo, procurar listar exaustivamente as competências, uma vez que se trata de validar o que foi adquirido pela experiência – supondo-se, contudo, que a experiência poderia estar inteiramente contida nas palavras.

YS – Sim, essa questão reencontra, de fato, diretamente a questão tão atual das competências, isso é claro. Se o que acabei de dizer agora tem alguma validade, revela-se completamente ilusório o tipo de cuidado metodológico e, diria eu, de ferramentas de direção, que consiste em pensar poder pôr em palavras, em séries, todos os conteúdos de uma competência. Não quero dizer que não haja nesse cuidado uma dimensão muito justa, enfim, positiva, mas há também uma dimensão ilusória, como se se pudesse detalhar a lista das competências necessárias tão-somente para viver.

Na vida cotidiana, precisa-se de competências, mas essas competências sempre estiveram presentes e nós nem estamos conscientes disso. Toda essa área não tematizável das competências está presente nas competências para viver, para comer, para se deslocar, para estabelecer relações com os nossos semelhantes. Tudo isso existe também no trabalho, tudo isso está profundamente reinvestido, e há algo de totalmente ilusório – e até um tanto manipulador – em pensar poder fazer uma lista exaustiva.

Coloca-se, então, um problema considerável, mas não fomos nós que o inventamos, creio. Que todas as questões ligadas ao trabalho sejam difíceis, isto é um fato; porém, saber de tal dificuldade é preferível a estar manipulando as pessoas e as situações. O problema, então, é articular esses tipos de competências para viver (é ilusório pensar que se possa listar e escrever todas elas) às competências de toda ordem que, por sua vez, podem de fato – se reunirmos as condições – ser mais ou menos formalizadas, escritas.

Como já dissemos anteriormente, é muito importante pôr em palavras essas competências, e mesmo registrá-las por escrito, porque isso muda a experiência das pessoas sobre sua própria atividade, sobre suas relações com os outros.

No que concerne às competências, querer colocá-las em palavras, de forma exaustiva, é uma ilusão, mas não tentar fazê-lo seria impedir que estas sejam reconhecidas.

A esse respeito, é preciso mais uma vez ver os prós e os contras. Não se deve nunca apostar unicamente em um “todo linguageiro” que deixaria na sombra coisas muito importantes para o homem no trabalho, nem, ao contrário, cair na renúncia: “nunca

conseguiremos porque são as nossas competências, nossos *savoir-faire*, e eles são inconscientes”. Isso está errado e significaria inviabilizar transformações extremamente importantes possibilitadas pela verbalização.

Penso, por exemplo, em todos os problemas relativos ao reconhecimento do trabalho. Trata-se de algo muito atual. Aliás, como equipe universitária, nós mesmos nos aventuramos nessa direção, intitulado uma das nossas obras *Reconhecimentos do trabalho*² (obra coletiva publicada pela PUF, 1997). Contudo, justamente, a idéia não era de maneira alguma colocar em itens sucessivos ou em fatias sucessivas o trabalho das pessoas. Ao contrário, os reconhecimentos do trabalho coincidem um pouco com os reconhecimentos militares: há uma área, há um campo, uma zona que se conhece mal e que sabemos configurar-se como zona estrategicamente importante. Como se lida com isso? Quais são os diversos métodos possíveis para tentar ter clareza a respeito disso? Penso que, nesse sentido, sim, possa haver reconhecimento do trabalho.

Porém, creio que o termo “reconhecimento” pode ter um sentido perigoso:

- como dizíamos há pouco, já pela própria idéia ilusória de que se poderão registrar por escrito todas as competências para viver; uma zona de competências vai sempre nos escapar. Até onde? Não se sabe, mas, por exemplo, não se conseguirá pôr em palavras muitos funcionamentos complexos, tais como as ligações de ordem neurológica ...

- e, depois, há um risco na própria hipótese de “reconhecer” efetivamente. Diremos: “sim, vamos circunscrever sua zona de competências; vamos dizer tudo, pôr tudo em palavras”. Estou precisamente usando o verbo “circunscrever” porque pretendemos aí caracterizar uma espécie de reconhecimento simbólico: “nós o/a reconhecemos, você é capaz de fazer isso”. Sem dúvida, estamos de acordo, isso é provavelmente correto: “eu sou capaz de; minhas capacidades são reconhecidas, minha capacidade para fazer isto ou aquilo”. Porém, é justamente isso o que é limitador!

Reconhecer as competências, sim, mas sem limitar a pessoa ao que se diz sobre ela, pois ela estará sempre envolvida em uma história

As competências para viver – ou as competências em geral – não são somente ‘a capacidade de fazer isso’. Trata-se, antes, do reconhecimento de que você é permanentemente uma “pessoa”, uma pessoa envolvida em circunstâncias sempre variáveis, com colegas diferentes uns dos outros e que se modificam, com desafios delicados, com valores que se contradizem mais ou menos e cujo resultado justamente nunca é predeterminado. Portanto, afirmar que “você é competente para isso” significa, de algum modo, encerrar a pessoa, significa dizer-lhe que “reconhecemos que você é capaz disso ou daquilo e aprisionamos você nesse reconhecimento”. É, de uma certa maneira, limitar a capacidade indefinida dessa pessoa para fazer novas arbitragens e, de um certo modo, para **recompôr** mais ou menos seu meio de trabalho.

Compreendo bem por que a idéia de reconhecimento é positiva: porque comporta um caminho em direção à idéia de que o trabalho é complexo e que, se a pessoa se esforçar sem receber nenhuma aprovação em retorno, o resultado não será bom. Falar em

² N.T.: no original, *Reconnaissances du travail*.

reconhecimento é bom em si, mas pode haver um desvio problemático, ou mesmo manipulador desse reconhecimento, ligado à idéia de que se pode pôr em palavras o conjunto das competências.

Penso que o termo “reconhecimento” deve apontar em direção a "reconhecer uma pessoa envolvida indefinidamente em circunstâncias que a história lhe submete". Trata-se de uma prova da qual nunca se sabe o que vai resultar exatamente.

MD – Mas como traduzir socialmente uma tal definição do reconhecimento?

YS – Essa é, com certeza, uma questão difícil. Poderíamos dizer que é bastante complicado se, em um pólo, temos o que se designa em geral “competências para viver”, com tudo o que elas têm de inalcançável e, em outro pólo, competências que, ao contrário, podem ser perfeitamente apreendidas, codificadas e conceitos a serem adquiridos? Deve-se concluir daí que, “por ser difícil a situação, volta-se aos modelos clássicos de avaliação por itens e por quadros”? Penso que não se pode aceitar tal saída.

Como reconhecer socialmente uma competência viva? É preciso imaginar dispositivos originais para avaliá-la.

Se realmente é correto o que dizemos aqui – a questão precisa ser debatida –, isso acarreta uma série de inconvenientes para operacionalizar o reconhecimento. Porém, se se avalia, se se “reconhece”, se se codifica o trabalho, se se codificam as competências, com hipóteses que estejam distantes da realidade da atividade de trabalho, isso vai provocar uma crise e, com certeza, vivemos hoje todo tipo de crises sociais, históricas, que se encontram ligadas, entre outros fatores, a isso. Então, é melhor estar consciente de todas as dificuldades que comporta o gerenciamento da atividade.

Penso que há uma contradição de nossas sociedades modernas da qual não sairemos (e não saberia dizer se podemos fazer melhor):

- encontramos-nos em sociedades de direito, onde cada um é igual ao outro (sufrágio universal, etc.); mas pode-se abordar essa igualdade a partir da atividade: somos todos semelhantes aos outros como cadinhos dessa dialética entre as normas antecedentes e as renormalizações. Cada um, à sua maneira, é portador dessa dialética, e, nisso, cada um é igual aos seus semelhantes;
- ao mesmo tempo, encontramos-nos nessa sociedade mercantil, onde cada um vende sua atividade – e onde, como reza o direito do trabalho, há uma relação de subordinação jurídica, que não é uma subordinação pessoal, evidentemente, ainda que seja delicado diferenciar quando se trata de “vender atividade”. Há algo de contraditório aí, e quando se está verdadeiramente na atividade, não se percebe muito bem como resolver essa contradição.

É melhor tomar consciência dessa dificuldade e, então, tentar encontrar modalidades aceitáveis de gestão e de avaliação, de reconhecimento da atividade. Creio que **o pior é gerir a atividade simplificando-a**, o que é certamente muito mais confortável no contexto

das relações sociais, de certas relações de força, de poder. Porém, repito que gerir a atividade dessa forma promove crises multiformes por toda a parte.

Penso que, se se é coerente consigo mesmo, quando se fala de atividade, quando se fala de competência, quando se fala de reconhecimento, se se tem uma idéia do que está por trás, então, a coerência intelectual e, talvez, ética, determina que se trabalhe no sentido de *fabricar dispositivos aptos a avaliar e a reconhecer a atividade como ela é*. Retomaremos adiante esses dispositivos que chamamos de “dispositivos de três pólos”.

MD – Vimos que a linguagem e o trabalho tinham uma relação difícil, senão dolorosa. Ao início de nossa conversa, descartamos duas hipóteses para explicar essa dificuldade. No entanto, não escapamos à pergunta: por quê? Como poderíamos responder de maneira mais sintética?

Cinco pistas para captar a relação problemática entre o trabalho e a linguagem.

YS - Responder de maneira sintética a essas relações difíceis! Há uma indissociabilidade entre trabalho e linguagem – enfim, parcial, porque, na história da humanidade, vimos que a linguagem nem sempre existiu, mas, enfim, há certamente uma indissociabilidade e, ao mesmo tempo, uma dificuldade. Vou propor o seguinte resumo sintético:

♣ **O primeiro ponto:** linguagem e trabalho têm uma relação difícil porque, na atividade, entra em jogo uma entidade enigmática. Há muitas coisas enigmáticas no trabalho, mas a situação é assim mesmo. Não creio que isso tenha sido inventado. Chamo essa entidade enigmática – talvez não seja a melhor expressão – “**o corpo si**”. Porém, a expressão diz bem o que ela quer dizer: *o corpo nunca está colocado fora de jogo*.

Quando se diz *o corpo*, aí compreendemos também a inteligência, o sistema nervoso, os regulamentos, a história. A maneira pela qual o corpo enfrenta as situações de trabalho equivale a um enfrentamento da história, porque esse famoso corpo se formou, sem dúvida, na história da humanidade, mas na história de cada um também. Ele se adestrou de alguma forma, se acostumou.

Então, na medida em que esse “**corpo si**” está presente no campo do trabalho, se posso dizer assim, profundamente presente, a passagem para a linguagem é limitada, o que significa dizer que não podemos pôr tudo em linguagem: sempre nos escaparão elementos do que acontece em nossos circuitos, em nossas formas de adestramento (adestramento de nós mesmos sobre nós mesmos). Mais uma vez, não sei dizer a que ponto, em que momento isso nos escapa. Por exemplo, os neurologistas ou as neurociências estudam um certo número de circuitos no laboratório. Esses circuitos funcionam à nossa revelia – e felizmente, porque, se devêssemos saber tudo o que se passa para fazer o mínimo gesto, como colocar um objeto sobre a mesa, levaríamos uma vida inteira para executá-lo. Felizmente não sabemos exaustivamente por que somos eficazes! Então, embora toda essa dimensão do *corpo si* seja fundamental, ela não será “traduzida” em linguagem.

♣ **O segundo ponto** para explicar as difíceis relações do trabalho e da linguagem coincide um pouco com o primeiro, mas é diferente. Se concordarmos que nenhuma atividade de trabalho – mesmo nas situações tayloristas, como já vimos – pode ser uma mera execução, isto é, uma mera reprodução de seqüências de atividade ou de gestos, ou de operações previstas por outros e antecipadas, isso significa que toda atividade é sempre uma ressingularização, ou uma renormalização parcial em torno de si.

Como conseqüência, a definição da situação por meio da linguagem (isto é, com conceitos que, por sua vez, se voltam sempre para o relativamente **geral**) será sempre considerada defeituosa, porque, se a atividade ressingulariza um pouco o conjunto das relações com seu meio – por ínfimo que seja –, isso basta para apontar para nossa falha quando queremos utilizar todos os recursos da linguagem tal como ela existe para expressar essa dimensão relativamente **singular**.

Não digo que isso seja impossível, mas leva muito tempo. É preciso retrabalhar a linguagem: é o que dizíamos anteriormente a respeito da funcionalidade da linguagem no trabalho no ardor da ação, uma linguagem que parece pobre e que, na verdade, é muito rica, uma vez que está *ajustada ao problema singular*, a uma dimensão singular das situações. Então, eu diria que, por natureza, a linguagem não consegue expressar – pelo menos imediatamente, de maneira apropriada – o gênio que caracteriza a atividade, na medida em que há essa dimensão de ressingularização.

♣ **A terceira dimensão** problemática da relação trabalho e linguagem: falei de inconsciente e creio que há dois inconscientes um pouco diferentes:

- o inconsciente, evidentemente, é algo que interpõe obstáculo à verbalização. Há um obstáculo que é um obstáculo de fato, mas que pode ser parcialmente vencido: tudo aquilo que tem a ver com os nossos adestramentos corporais, com as nossas sintetizações, memorizações, desacelerações – e tudo isso é o corpo, são as nossas fibras, é nosso sistema nervoso que age. Há um obstáculo de fato porque tudo isso é inconsciente, produzindo-se, antes, à nossa revelia;

- porém, penso que há um inconsciente de tipo, digamos, psicanalítico, um pouco o inconsciente freudiano, se quisermos, que atua na nossa vida no trabalho como atua na nossa vida em geral. E, nesse caso, trata-se, diria eu, de um bloqueio positivo, de certa forma, que faz com que haja **resistências** ao acesso à linguagem. Penso que, em nossos comportamentos no trabalho, há coisas que esquecemos, coisas que não fazemos, atos falhos, coisas que fazemos bem, hostilidades, amizades que se encontram ligadas a essas dimensões. E, nesses casos, há resistências muito fortes à verbalização.

♣ Enfim, há duas outras dificuldades que são de ordem talvez mais social na relação entre trabalho e linguagem. Em primeiro lugar, há **a dimensão da transgressão**. Se, como dizemos freqüentemente, sempre há na atividade uma ressingularização, uma renormalização parcial, é porque há transgressão. Isso é muito nítido em uma organização taylorista, menos nítido em outras – e, no entanto, é preciso sempre criar para si mesmo, parcialmente, normas e leis para gerir o que eu chamaria os “buracos de normas” da situação: porque, seja qual for a situação, as normas antecedentes nunca serão suficientemente exaustivas ao ponto de dizer tudo o que você tem de fazer.

Isso significa dizer: “houve tal variabilidade que não foi prevista por ninguém, vou tomar a decisão de reagir assim” – ainda que minha decisão não seja expressa tão

conscientemente. O trabalho é incessantemente dessa forma: vou tomar a decisão de ir procurar tal pessoa, ainda que não seja previsto na minha situação de trabalho ou no meu organograma que eu vá procurá-la. O trabalho está repleto de microtransgressões, que podem ser, às vezes, as transgressões mais verdadeiras – e que assim serão denominadas, por exemplo, em fábricas ou em centrais nucleares, onde há instruções muito estritas, por razões de segurança. Desse modo, pôr em palavras o que se faz na atividade de trabalho é assumir o risco de dizer que não se faz como foi prescrito, de explicitar que a linguagem oficial foi atacada na prática.

Então, sempre há **riscos**: isso se faz de maneira bastante natural, e verbalizar é particularmente problemático porque sempre corresponde forçosamente a algo da ordem da transgressão, uma transgressão mais ou menos forte, mais ou menos arriscada, mais ou menos admitida; em todo o caso, essa dimensão existe e é ela que faz com que se calem mesmo aquelas pessoas perfeitamente conscientes do que fazem, que poderiam dizer o que fazem.

♣ **Finalmente, a última dimensão** explicativa da difícil relação entre linguagem e trabalho é muito importante também. Ela tem a ver com o que dissemos a respeito do dispositivo para tentar circunscrever a atividade, o reconhecimento do qual falamos, a validação das competências, mas também as questões de segurança, de prevenção, etc. É preciso sempre perguntar-se: em que circunstância e para quem se verbaliza seu trabalho, sua atividade? quem vai tirar proveito disso? Percebe-se bem claramente o caráter essencial dessa pergunta. Por que razão as pessoas haveriam de revelar seu segredo de fábrica, de fabricação *lato sensu*, sem saber qual será o efeito positivo na dramática de seu trabalho? Então, isso supõe toda uma série de precauções, de certezas, de **garantias** de ambos os lados para que se desenvolva o meio favorável à tentativa de verbalização do trabalho. Essa é uma dimensão muito importante, deontológica, conhecida desde o taylorismo. Havia pessoas que podiam trabalhar mais rapidamente, mas não o faziam, porque o cronometrista estava atrás delas – e elas sabiam que isso ia complicar sua tarefa. Isso é clássico.

Hoje em dia, em relação a tudo o que foi dito sobre a comunicação e a troca verbal, é muito importante poder verbalizar seu trabalho, para reconhecê-lo, como já o dissemos. Sim, mas é preciso também controlar as condições em que se dá tal verbalização. Esse é um importante problema que remete evidentemente à relação micro / macro, aos coletivos, às estruturas econômicas, sociais, onde se coloca a questão. Voltaremos a falar sobre isso.

A linguagem antecipa a experiência, que, por sua vez, ultrapassa-a, antecipa-a.

LD – O paradoxo interessante na relação trabalho e linguagem é que, no fundo, para poder funcionar, a linguagem precisa, de algum modo, ser neutralizada em relação a uma história singular, enquanto o trabalho representa justamente uma história singular. De repente, uma espécie de dialética se institui. Vimos que a linguagem é indispensável para falar sobre a experiência, para antecipar a experiência e, por outro lado, a história está aqui, sempre ultrapassando a experiência, em uma espécie de antecipação daquilo que a linguagem poderia posteriormente dizer acerca da experiência.

YS - Mais uma vez, encontra-se sempre a mesma contradição. Contudo, começamos a nos habituar a isso. É preciso se acostumar, é preciso viver com isso. Não é fácil, mas é, creio eu, o desafio de tudo o que se tenta fazer.

Evidentemente, essa contradição é a contradição da atividade. Ela se move em um universo, digamos, de normas antecedentes, que é uma outra maneira de falar de “registro Um” ou de trama; normas muito fortes, muito poderosas, porque, efetivamente, hoje, essas normas antecedentes são combinações de conceitos científicos, técnicos, jurídicos e econômicos. Desse modo, o problema é que tudo isso se apresenta de uma maneira muito emaranhada em uma situação de trabalho. Porém, conhecer uma situação de trabalho sem tentar entrar nesse complexo de **normas antecedentes** é renunciar, senão a conhecer a situação de trabalho, pelo menos a nela intervir.

Essas coerções pesam sobre a situação de trabalho, ou ajudam a geri-la: tudo depende da maneira de assumi-las e tudo depende de quais elas sejam. Porém, se você não conhece um mínimo de dados científicos e técnicos sobre, por exemplo, as instalações, a máquina, o software, o funcionamento de um computador, o funcionamento da Internet, se você não conhece as regras de contabilidade, se você não dispõe de elementos jurídicos, aí, segundo a situação, você fica muito confuso. Assim sendo, é preciso adquirir esses conhecimentos – e tudo isso enquadra de maneira diversa a situação de atividade.

Conhecer a atividade é, por conseguinte, tentar adquirir toda uma série de competências que se cristalizam em conhecimentos, saberes, conceitos, que, efetivamente, tiram seu poder somente do fato de *neutralizar o “aqui e agora”*; esse é o caso, por exemplo, de uma técnica jurídica ou um conceito, uma vez que um conceito de direito é algo que, justamente, deve fazer abstração de sua aplicabilidade a tal ou qual pessoa – caso contrário, não há mais direito. O conceito tem uma dimensão, um olhar que se volta para o universal, enquanto na atividade existe também, de fato, uma dimensão de **ressingularização** que não se deve desconhecer, sob pena de não se entender como funciona – ou como é eficaz.

Uma outra maneira de dizer isso é dizer que esse ambiente de normas antecedentes, ou de “registro Um”, antecipa qualquer atividade de trabalho. Entramos em um universo de trabalho - de manhã, no escritório, em um serviço, diante do computador – cercado por todo tipo de saberes que antecipam a maneira como vou utilizar meu computador, como vou poder tratar o dossiê de um cliente, ou o caso de um jovem que venha me procurar para um problema de inserção. Todos esses saberes antecipam, de certo modo, o encontro com a situação de trabalho.

Ao mesmo tempo, na medida em que as atividades de trabalho precisam constantemente tratar, manipular problemas que têm uma relativa unicidade (relativa: pode ser muito pouco importante, ou, talvez, mais importante), se você implementa um novo ambiente técnico brutalmente, haverá todo tipo de problemas que não podiam ser previstos e que as pessoas confrontadas com a implementação vão ter de gerir. Por conseguinte, será preciso que, nesses “buracos de normas” dos quais falei, as pessoas possam, lá onde elas se encontram, antecipar saberes e conhecimentos *que ainda não existem*.

Então, as pessoas vão se organizar, vão criar justamente entidades coletivas novas. Vão trocar saberes novos, experimentar as dificuldades imprevistas. Muitas coisas vão se produzir na atividade – **sem frase, geralmente, dependendo do caso** –, antecipando o olhar que, depois, se poderá dirigir à atividade para saber como ela funciona.

Em seguida, tentar-se-á compreender tudo isso. Enfim, tentar-se-á ou não fazê-lo, mas creio que se teria interesse em tentar entender como funciona um determinado serviço, uma determinada instalação técnica. Então, desse ponto de vista, **a atividade antecipa de uma outra maneira os saberes a serem produzidos.**

Finalmente, os saberes produzidos antecipam a atividade e, ao mesmo tempo, a atividade antecipa saberes que ainda não foram produzidos, que deveriam ser produzidos. E essa dialética, de um certo modo, não tem fim. Porque os saberes que serão produzidos, diria eu, a partir da própria atividade, servirão para rearrumar, para renovar o estoque de saberes existentes – estoque esse que, por sua vez, vai produzir outras situações, etc. É uma corrida-perseguição, creio, que não tem fim e que *podemos chamar de processo de dupla antecipação.*

LD – Sim, esse é o sentido que se poderia conferir à expressão que atualmente é um slogan na moda: “formar-se no decorrer de toda a sua vida”. Porque essa atenção dada à experiência que está sendo vivida e esse retorno ao conceito correspondem, no fundo, a uma espécie de aprendizagem permanente. Aprendizagem simultânea dos conceitos e da experiência dos outros – e de si próprio, de questionamento de si próprio.

YS – Sim, mas aí se percebe claramente a maneira como se poderia pensar, inspirando-se em um certo número de experiências, aquilo que podemos chamar a formação profissional, aquilo que, a meu ver, valeria para qualquer formação em geral. Estaremos, aqui, limitados, talvez, à questão da formação profissional que nos interessa.

“Formar-se no decorrer de toda a vida” é essa **dupla antecipação**. Conhecer o trabalho e preparar-se para ele significam, de algum modo, preparar-se para essa dupla antecipação permanente, porque, se nos limitarmos ao modo pelo qual os conceitos e os saberes antecipam as atividades, veremos somente um lado das coisas e, de um certo modo, diria eu, denegriremos ou subestimaremos os próprios problemas da atividade.

A linguagem e a experiência – eis o movimento dialético de toda formação.

Então, para criar e agenciar dispositivos de formação que façam jus ao conjunto dos elementos constituintes da atividade, é preciso pensar – não sei se se trata de um pensamento de ordem epistemológica ou de ordem ética, ou ambos, simultaneamente – da seguinte maneira:

- os conceitos são necessários, ainda que neutralizem a atividade, porque antecipam fundamentalmente as situações de trabalho e, ao mesmo tempo, são a maneira pela qual as pessoas, apropriando-se deles, vão poder ver mais claramente em que sentido sua atividade representa um desvio parcial em relação ao conceito – o que é muito importante para se saber o que se está fazendo;

- ao mesmo tempo, é preciso ter em mente o seguinte (essa é uma dimensão epistemológica ou ética, um pressuposto, diria eu, um verdadeiro modelo de humanidade que não é forçosamente corriqueiro): atenção, eu sei que, na atividade, as pessoas vão ser envolvidas em debates de normas, o que chamei de “dramáticas de uso de si”; sei que isso é inevitável e que, portanto, deve se expressar no olhar que vou lançar às situações de trabalho; e se eu não fizer isso, estarei neutralizando, mutilando.

Então, para poder conceber “uma formação ao longo de toda a vida” - ou para conceber dispositivos de formação profissional que façam jus a essa complexidade do trabalho, que gerem essa dupla antecipação -, é preciso, na origem, uma espécie de filosofia prévia do que seja a humanidade, do que seja a humanidade no trabalho, sabendo-se que a humanidade no trabalho implica sempre uma gestão complexa, dispendiosa em energia e, diria eu, dispendiosa em dificuldades, que exige arbitragens de valores, na dialética do que é antecipado pelos saberes e do que é permanentemente recomposto pela atividade.