



A NECESSIDADE DE SER RESILIENTE NO TRABALHO:  
A CULPABILIZAÇÃO DO EMPREGADO NO TEXTO  
“QUEM NÃO TEM RESILIÊNCIA APRESENTA ESTES  
SINTOMAS NO TRABALHO”

THE NEED OF BEING RESILIENT AT WORK:  
THE BLAMING OF THE EMPLOYEE IN THE TEXT  
“THOSE WHO DON'T HAVE RESILIENCE SHOW THESE  
SYMPTOMS AT WORK”

Fernanda DeahChichorro BALDIN<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Professora do Departamento de Línguas Estrangeiras Modernas (DALEM) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). E-mail: ferchichorro@gmail.com.





## RESUMO

O presente artigo tem por objetivo identificar e analisar a apropriação do termo “resiliência” no mundo do trabalho e a orientação ideológica que subjaz a essa discursividade. O termo resiliência no contexto do trabalho tem sido usado desde o final da década de 1990 e seu uso se converteu em característica desejada nos trabalhadores/colaboradores. O objeto de análise é um texto jornalístico, publicado pela revista Exame, em julho de 2019. Para sua realização, recorreremos a conceitos fundamentais da Análise do Discurso Francesa, centrando-nos em Pêcheux, sem deixar, entretanto, de retomar o conceito de ideologia, cunhado por Althusser e também ao de formações discursivas, de Michel Foucault. Para isso, apresentaremos as condições em que a Análise do Discurso Francesa surgiu e quais são as rupturas empreendidas. O artigo se organiza de modo a situar a AD; recuperar os conceitos de sujeito, ideologia, formações ideológicas e formações discursivas. Recorreremos a noções de resiliência. Esses conceitos servem como pano de fundo ao gesto de análise, que identifica formações discursivas oriundas de formações ideológicas que centram a responsabilidade pela resiliência (ou sua construção) nos sujeitos trabalhadores/colaboradores, eximindo os empregadores/a empresa de quaisquer responsabilidades e apagando subjetividades, ao referendar a visão de trabalhador/colaborador como sujeito posto a serviço do lucro, negando-lhe sua condição de serhumano.

## PALAVRAS-CHAVE

Análise do Discurso francesa;Pêcheux;resiliência.





## ABSTRACT

This article has the aim to identify and analyse the appropriation of the term “resilience” in the world of work and the ideology orientation that underlies to this discursivity. The term resilience in the work context has been used since the end of the ‘90 decade and its use has converted into a desired characteristic in workers/contributors. The object of analysis is a journalistic text, published by the Exame magazine, in July 2019. To its execution, we have resorted to fundamental concepts of the French Discourse Analysis, centering it in Pêcheux, while still recalling the concept of ideology, coined by Althusser, as well as the one of discursive formations, of Michel Foucault. To this end, we will present the conditions in which the French Discourse Analysis arose and what were the undertaken ruptures. The article is organized in order to place DA; retrieve the concepts of subject, ideology, ideology formations and discursive formations. We resort to notions of resilience. These concepts are used as a background to the analysis gesture, that identifies discursive formations coming from ideological formations that center the responsibility for resilience (or its construction) on the workers/contributors subjects, exempting the employers/the company of any responsibility and erasing subjectivities, by endorsing the view of workers/contributors as subjects put to the service of profit, denying their stature as human beings.

## KEYWORDS

French Discourse Analysis; Pêcheux; resilience.




## 1. INTRODUÇÃO

A Análise do Discurso (doravante AD) surge em meio à irrupção de estudos que rechaçam os estudos de língua separados da linguagem. Por entender o texto como discurso, ou seja, como produção de sentidos, os analistas do discurso de filiação francesa recorrem não mais à palavra isolada, mas entendem que é o discurso o lugar de entendimentos e interpretações, que não são dados pelo indivíduo (emissor) e entendidos tal qual por seu interlocutor (receptor) – como na clássica teoria da comunicação - mas que se constituem a partir de uma historicidade em que se inscrevem sujeitos esentidos.

A AD tem uma dupla emergência. Tanto Jean Dubois como Michel Pêcheux realizam seus estudos na conjuntura teórico-política do fim dos anos de 1960. Segundo Maldidier (2014), o que se destaca, em princípio, é a diferença: Jean Dubois é linguista, lexicólogo e possui um trajeto na academia; Pêcheux, filósofo, envolvido em debates sobre marxismo, psicanálise e epistemologia. Embora sejam diversas suas formações, o ponto em comum abraçado pelos dois é o terreno do marxismo e da política. Ambos têm perspectivas comuns acerca da luta de classes, da história e do movimento social. (MALDIDIER, 2014, p.19) A questão que os separa, fundamentalmente no âmbito das formas do estudo, é que para Dubois a AD parece estar na esteira de seus trabalhos até então empreendidos: a passagem dos estudos do léxico para o estudo do enunciado. Para Pêcheux, no entanto, a AD representa uma ruptura epistemológica. Conforme Maldidier aponta, Courtine resume a AD em três proposições: 1) a realização de uma circunscrição do espaço discursivo; a suposição de um procedimento linguístico de determinação das relações inerentes ao texto; e 3) a produção no discurso de uma relação do linguístico com o exterior da língua. (MALDIDIER, 2014, p. 28).





O ponto de virada da AD, portanto, se dá com o rompimento e a inauguração de diferentes olhares para a linguagem. A articulação do sujeito e da ideologia no discurso é fundamental na teoria de Pêcheux. A AD vai se inspirar em três releituras, a partir de três pontos de vista de investigação: a língua; a história e a psicanálise. Saussure, Freud e Marx são relidos, respectivamente, por Pêcheux, Lacan e Althusser, cujas óticas enlaçadas dão origem a essa forma de analisar a linguagem que engendram os discursos.

Esses entrecruzamentos, sempre vistos em articulação, encaminham novos entendimentos e se distanciam da perspectiva da neutralidade da linguagem. Para esse novo olhar, a linguagem é carregada de sentidos históricos porque se inscrevem em um caminho do já-dito (construído). Sob essa perspectiva, indivíduos são interpelados em sujeitos pela ideologia. Esses sujeitos, no entanto, não têm consciência de que não falam, mas “são falados” a partir de suas formações ideológicas – muitas vezes sem saber. Isso acontece porque ao enunciarmos, esquecemos: 1) que não somos donos de nosso dizer e que o que dizemos já foi dito; 2) que a possibilidade de linearização do discurso não é única, mas que existem muitas opções parafrásticas, e que quando dizemos algo de determinada maneira, estamos contando muito a partir do *quê* e do *como* não dizemos. São esses encaminhamentos de interpretação que faz o analista do discurso que configuram o caráter interpretativo da área. O texto, somente como materialidade linguística, não “quer dizer” nada se separado das condições de produção, histórica e ideologicamente marcadas. Por isso, a AD se distancia da análise de conteúdo. Segundo Orlandi(2009):

A análise de conteúdo, como sabemos, procura extrair sentidos dos textos, respondendo à questão: o que esse texto quer dizer? Diferentemente da análise de conteúdo, a Análise de Discurso considera que a linguagem não é transparente. Desse modo, ela não procura



atravessar o texto para encontrar um sentido do outro lado. A questão que ela coloca é: como este texto significa? (ORLANDI, 2009, p. 17)


Esse entendimento aparece também em Possenti (2011), quando expõe o seguinte:

Pode-se dizer que a AD é uma teoria da leitura, ou melhor, que ela formula uma teoria da leitura que se instituiu rompendo fundamentalmente com a análise de conteúdo, por um lado, e com a filologia (e também com a hermenêutica, por outro). Seu rompimento com a linguística tem essa conotação: é na medida em que a linguística reivindica uma semântica como um de seus componentes que se pode dizer que a AD rompe com ela. (POSSENTI, 2011, p. 358).

O texto para a AD é uma superfície discursiva, porque existe em uma cadeia de textos, um arquivo, sobre o qual devemos nos debruçar para daí “extrair” entendimentos que são frutos da história. As formações discursivas são materializações das formações ideológicas, e o intradiscorso se forma a partir do interdiscorso. O discurso faz sentido porque se inscreve em uma formação discursiva dada (porque construída). A partir desse cenário, interessa-nos pensar o conceito de resiliência e sua apropriação pelo “contexto/mundo do trabalho”, que inaugura outro sentido e que baliza novas interpretações repletas de interesses. Certamente, esse pequeno gesto de análise não esgota nem de muito longe a questão, mas mostra um mecanismo de propagação dessa formação ideológica.

Assim, primeiramente, nos centraremos na conceituação de sujeito, ideologia, formações ideológicas e formações discursivas. Além dos conceitos da AD mencionados, apresentaremos noções de resiliência. Com o quadro teórico completo para essa (pequena) análise, selecionaremos as sequências





discursivas do texto “Quem não tem resiliência apresenta estes sintomas no trabalho” e exporemos a articulação da teoria no intradiscurso apresentado.

## **2. CONCEITOS IMPORTANTES DA AD MOBILIZADOS NA ANÁLISE**

Nosso trabalho centra-se especialmente na visão construída por Pêcheux. Evidentemente, outros autores estão também presentes na constituição de seu pensamento, afinal se nos colocamos em um campo de estudo que reflete sobre a inscrição do discurso na história, temos alguma consciência de que a teorização não foge à regra. A teoria de Michel Pêcheux que irrompe é construída (não sem mudanças e retificações) também na esteira da história. São três as fases determinadas pelas quais passa a construção da teoria de AD pêcheutiana. Não vamos, entretanto, nos deter nelas, porque para esse texto o mais relevante é recuperar conceitos basilares com os quais o autor trabalha, em articulação especialmente com Althusser e Foucault. Os entendimentos que apresentaremos estão divididos em dois subitens, mas devem ser entendidos em articulação.

### **2.1. SUJEITO E IDEOLOGIA**

A AD pêcheutiana, como vimos, tem em uma de suas ancoragens na releitura da Linguística saussuriana, sendo as outras duas, releituras de Marx e Freud. Pêcheux, Althusser e Lacan e suas revisitações à Linguística, ao materialismo histórico e à psicanálise, iniciam, assim, o que se chama virada linguística, e os estudos discursivos fundamentados nos materialismos histórico e dialético, sem descuidar de processos sintáticos e de enunciação e de questões semânticas. Todas essas questões articuladas e embidas por uma materialidade de base psicanalítica. Assim, toda enunciação



emerge de condições de produção específicas, nas quais sujeitos vivem e se relacionam. São formações ideológicas que possibilitam e cerceiam o que determinados sujeitos podem dizer sob determinadas circunstâncias. Essas formações ideológicas estão subordinadas à ideologia, que nos condicionam a ter determinados posicionamentos ante as “coisas”:

Se é verdade que a ideologia ‘recruta’ sujeitos entre os indivíduos (no sentido em que os militares são recrutados entre os civis) e que elas os recruta a *todos*, é preciso, então, compreender de que modo os ‘voluntários’ são designados nesse recrutamento, isto é, no que nos diz respeito, de que modo todos os indivíduos *recebem como evidente* o sentido do que ouvem e dizem, lêem ou escrevem (do que eles querem e do que se quer lhes dizer), enquanto ‘sujeitos-falantes’: compreender realmente isso é o único meio de evitar repetir, sob a forma de uma análise teórica, o ‘efeito Münchhausen’, colocando o sujeito como origem do sujeito, isto é, no caso de que estamos tratando, colocando o sujeito do discurso como origem do sujeito do discurso. (PÊCHEUX, 2014, p.144)

Para Pêcheux, o sujeito não é a origem do discurso. Mais radicalmente no início de suas formulações em 1969, o sujeito é falado pela ideologia, não tendo participação no discurso. Naquele momento, embebido pela conjuntura histórico-político-social (condições de produção), é compreensível sua proposição e defesa da *Análise Automática do Discurso*, uma máquina capaz de extrair a “verdade” dos discursos. Em *Semântica e Discurso*, Pêcheux assevera, em diálogo e citação de Althusser (de quem havia sido aluno), que há duas proposições intermediárias básicas a se considerar quando se desenvolve a tese de Althusser “A ideologia interpela os indivíduos em sujeitos.” São elas: “Só há prática através e sob uma ideologia.” (ALTHUSSER, *apud* PÊCHEUX, 2014, p. 134) e “Só há ideologia pelo sujeito e para sujeitos.” (ALTHUSSER, *apud* PÊCHEUX, 2014, p.135)





Ainda sobre a ideologia, Pêcheux garante que:

É a ideologia que fornece as evidências pelas quais ‘todo mundo sabe’ o que é um soldado, um operário, um patrão, uma fábrica, uma greve etc, evidências que fazem com que uma palavra ou um enunciado ‘queiram dizer o que realmente dizem’ e que mascaram, assim, sob a ‘transparência da linguagem’, aquilo que chamaremos o *caráter material do sentido* das palavras e dos enunciados. (p. 146)

Ou seja, não existe nada dado na língua, nos enunciados. Eles são proferidos por sujeitos específicos, moldados pela ideologia (evidenciadas pelas formações ideológicas) que se materializam em formações discursivas – o que pode e/ou deve ser dito), sobre as quais não há (total) consciência. Somos seres atravessados por ideologia e ao mesmo tempo inconscientes disso. Assim, podemos retomar ainda – como fizemos na introdução - os dois esquecimentos de que fala a AD. O esquecimento número 1 que se denomina esquecimento ideológico: “ele é da instância do inconsciente e resulta pelo modo pelo qual somos afetados pela ideologia.” (ORLANDI, 2009, p.35). Por meio desse esquecimento é que pensamos ser a origem do nosso discurso e também donos do nosso dizer. De acordo com Orlandi (2009, p. 35): “Na realidade, embora se realizem em nós, os sentidos apenas se representam como se originando em nós: eles são determinados pela maneira como nos inscrevemos na língua e na história e é por isto que significam e não pela nossa vontade.” O esquecimento número 2 tem relação com a enunciação. Quando falamos, usamos determinadas formas e não outras. Haveria inúmeras formas de dizer o mesmo. No entanto, para nós “enunciadores”, há a ilusão de que o que dizemos é pura e simplesmente o que pensamos, ou seja, falar é expressar o pensamento de forma límpida.



As teses fundamentais do materialismo de Pêcheux em *Semântica e Discurso* e que sustentam toda a proposta do livro são: “(1) o mundo “exterior” material existe (objeto real, concreto-real); (2) o conhecimento objetivo desse mundo é produzido no desenvolvimento histórico das disciplinas científicas (objeto de conhecimento, concreto de pensamento, conceito); (3) o conhecimento objetivo é independente do sujeito.” (CARVALHO, 2008, p. 60). Apesar da existência desse mundo “exterior”, ele só é apreendido pela linguagem por meio dos discursos, que apresentam tanto ideologia - por meio das formações ideológicas – e que se revestem de enunciados a partir das formações discursivas que são permitidas em determinadas formações ideológicas. Desse modo, há certo limite imposto aos sujeitos sobre o que eles podem dizer. Determinadas posições ideológicas só permitem dadas formações discursivas e o contrário também é verdadeiro.

Disso decorre que, para Pêcheux, o sentido das palavras não existe por si; elas estão inscritas num determinado processo ideológico, num momento sócio-histórico e seu sentido é determinado por eles. As posições sustentadas por aqueles que as empregam configuram-se em referência às formações ideológicas. O autor toma emprestado de Foucault o conceito de formação discursiva, que é o que em uma determinada formação ideológica dada, ou seja, a partir de uma posição dada numa conjuntura dada, determinada pelo estado de luta de classes, determina *o que pode e deve ser dito* (PÊCHEUX, 2014, p.147).

Ainda, segundo o filósofo, o que está na fundação do entendimento entre a base – linguística - e o processo – que é ideológico-discursivo tem sua confirmação pelo fato de se uma mesma palavra, uma mesma expressão e uma mesma proposição podem receber sentidos diferentes – todos igualmente ‘evidentes’ – conforme se refiram a esta ou aquela formação discursiva, é porque



– vamos repetir – uma palavra, uma expressão ou uma proposição não tem *um* sentido que lhe seria ‘próprio, vinculado a sua literaridade. Ao contrário, seu sentido se constitui em cada formação discursiva, nas relações que tais palavras, expressões ou proposições mantêm com outras palavras, expressões ou proposições da mesma formação discursiva”. (PÊCHEUX, 2014, p.147-148)

Dela podemos depreender uma segunda proposição de Pêcheux, que é a de que toda formação discursiva tem sua dependência com relação ao ‘todo completo com dominante’ das formações discursivas, entrelaçado e embebido no complexo das formações ideológicas. Desse modo, retomamos o enunciado “Algo sempre fala antes de nós.” Pêcheux explica o funcionamento da ideologia:

O funcionamento da Ideologia em geral como interpelação dos indivíduos em sujeitos (e, especificamente, em sujeitos de seu discurso) se realiza através do complexo das formações ideológicas (e, especificamente, através do interdiscurso intrincado nesse complexo) e fornece ‘a cada sujeito’ sua ‘realidade’, enquanto sistema de evidências e de significações percebidas - aceitas – experimentadas. (PÊCHEUX, 2014, p.149)

Dessa maneira, somos levados a ser e agir como sujeitos pela ideologia.

## 2.2. FORMAÇÕES IDEOLÓGICAS E FORMAÇÕES DISCURSIVAS

Muitos dos conceitos da AD estão imbricados e por vezes resulta difícil separá-los de todo. Ocorre que como processo, as formações sociais produzem formações ideológicas que fazem com que formações discursivas estejam ligadas a elas. Isso não quer dizer que não exista possibilidade de mudança. Por formação ideológica podemos entender um grupo refinado de atitudes e representações que não são individuais nem universais, uma vez que atendem a necessidades de um determinado grupo. As formações




ideológicas são construídas a partir de determinada Ideologia, caminhando lado a lado com as formações sociais de cada contexto histórico. Nas palavras de Pêcheux & Fuchs(1997):

Falaremos de *formação ideológica* para caracterizar um elemento (este aspecto da luta nos aparelhos) suscetível de intervir como uma força em confronto com outras forças na conjuntura ideológica característica de uma formação social em dado momento; desse modo, cada formação ideológica constitui um complexo de atitudes e de representações que não são nem ‘individuais’, nem ‘universais’, mas se relacionam mais ou menos diretamente a posições de classe em conflito umas com as outras.” (PÊCHEUX & FUCHS, 1997, p.166) (grifos dos autores)

O que está posto no excerto transcrito é que nos identificamos a uma dada formação ideológica a partir da formação social em que vivemos. Isso quer dizer que em um mesmo momento histórico há diferentes forças em luta para homogeneizar as atitudes e representações que não significa que todos tenham a mesma posição. Como sujeitos, apesar de estarmos subjugados a forças das quais não podemos escapar totalmente, sempre há pontos de ruptura e possibilidades de mudança. Certo é que existem forças mais potentes que outras e que tratam de frear as possibilidades de alteração do estado das coisas. E isso não é efeito somente dos aparelhos repressores do estado, em termos de violência física. Isso passa também pela violência simbólica com que somos atacados. Na leitura de Althusser por Vedovato (2017), a autora nos diz que:

Althusser introduz o fato de que não é possível pensar apenas em Aparelho Repressor do Estado, mas é preciso refletir em modos de violência que não estejam diretamente ligados às formas físicas, mas, também, às formas coercitivas simbólicas, institucionalizadas pelo que ele nominou de Aparelho Ideológico do Estado. (VEDOVATO, 2017, p. 86)





E o aparelho ideológico do Estado está invariavelmente a serviço da superestrutura em detrimento da infraestrutura, o que podemos entender como as forças a serviço da manutenção da exploração de determinados agentes sobre outros, com pouca possibilidade de alteração. Nos dizeres de Brandão (2004): “Na reprodução das relações de produção, uma das formas pela qual a instância ideológica funciona é a da ‘interpelação do sujeito como sujeito ideológico.’” (BRANDÃO, 2004, p.46) Já que o discurso é um dos aspectos materiais da ideologia, é possível enunciar que “(...) a formação ideológica tem necessariamente como um de seus componentes uma ou várias formações discursivas interligadas. Isso significa que os discursos são governados por formações ideológicas.” (BRANDÃO, 2004, p. 47).

As formações discursivas são entendidas à luz das formações ideológicas de que fazem parte. Por isso, uma mesma linearização discursiva pode ter sentidos diferentes. O conceito de formação discursiva é fundamental para a AD. Esse termo foi formulado por Michel Foucault, em 1969, no livro *A Arqueologia do saber*. Foucault afirma o seguinte:

Nocaso em que se puder descrever, entre um certo número de enunciados, semelhante sistema de dispersão, e no caso em que entre os objetos, os tipos de enunciação, os conceitos, as escolhas temáticas, se puder definir uma regularidade (uma ordem, correlações, posições e funcionamentos, transformações), diremos, por convenção, que se trata de uma *formação discursiva* [...] (2004, p. 43, grifo do autor)

A formação discursiva “se define como aquilo que numa formação ideológica dada, ou seja, a partir de uma posição dada em uma conjuntura sócio-histórico dada – determina o que pode e o que deve ser dito.” (ORLANDI, 2009, p.43). Para a autora, podemos depreender dois




pontos dessa afirmação. O primeiro seria que as formações discursivas representam no discurso as formações ideológicas. Os sentidos são sempre marcados e interpretados ideologicamente. Os sentidos não são pré-determinados, mas e constituem nas relações constituídas. O segundo ponto mostra que é a partir da referência à formação discursiva que se pode compreender os diferentes sentidos. Palavras iguais podem assumir diferentes significados e isso decorre de sua inscrição nas formações discursivas. Conforme Orlandi (2009): “E isso define em grande parte o trabalho do analista: observando as condições de produção e verificando o funcionamento da memória, ele deve remeter o dizer a uma formação discursiva (e não outra) para compreender o sentido do que ali está dito.” (ORLANDI, 2009,p.45)

A partir da definição de Foucault, Pêcheux incorpora o conceito de FD para o quadro teórico da Análise do Discurso. A formação discursiva representa o lugar de articulação entre língua e discurso, que se realiza de diferentes maneiras, mas preservando as possibilidades e impossibilidades do dizer. O autor se debruça sobre a maneira como as Formações Ideológicas se relacionam com as Formações Discursivas que as constituem. Nas palavras de Pêcheux (2010), as formações discursivas “[...] determinam o que pode e deve ser dito (articulado sob a forma de uma arenga, de um sermão, um panfleto, uma exposição, um programa etc.) a partir de uma posição dada numa conjuntura” (PÊCHEUX, p. 164), no interior de um aparelho ideológico e derivada de condições de produção específicas.

Brandão (2004) assevera que o conceito de FD regula:

[...] a referência à interpelação/assujeitamento do indivíduo em sujeito de seu discurso. É a FD que permite dar conta do fato de que





sujeitos falantes, situados numa determinada conjuntura histórica, possam concordar ou não sobre o sentido a dar às palavras, ‘falar diferentemente, falando a mesma língua.’ Isso leva a constatar que uma FD não é ‘uma única linguagem para todos’ ou ‘para cada um sua linguagem’, mas que numa FD o que se tem é ‘várias linguagens em uma única’. (BRANDÃO, 2004, p. 49).

As formações discursivas, conforme já referido, integram as formações ideológicas e é a partir da linearização discursiva em confronto com sua inscrição história que é possível construir significados possíveis que estão marcados na materialidade linguística.

### **3. RESILIÊNCIA: CONCEITO E APROPRIAÇÃO PELO CONTEXTO DO TRABALHO**

A palavra resiliência evoca diferentes significados e está inscrita em diferentes campos de estudo. Do termo da Engenharia e da Física (“retornar a um estado anterior”), define a capacidade de um corpo voltar a seu estado natural, após ter sofrido uma pressão. (YUNES, 2003, apud HAUCK, MANFRO & SORDI, 2011, p. 102) Segundo Lesne(2008 *apud* HAUCK; MANFRO; SORDI, 2011),

O termo resiliência engloba um conceito que transita entre aspectos físicos, biológicos e psíquicos. Do latim *resiliens*, significa voltar para trás, recolher-se. Do inglês *resilience*, significa elasticidade, capacidade de recuperação. Tem suas origens na física, significando a propriedade de um corpo de recuperar sua forma original após sofrer choque ou deformação. Pode também ser relacionado ao conceito de *robustness*, remetendo à ideia de que uma organização estável, frente a uma perturbação, teria a capacidade de se manter intacta ou de organizar-se ao redor de outro fator a fim de manter a estabilidade, podendo este conceito ser aplicado a todo tipo de matéria. (LESNE, 2008, apud HAUCK, MANFRO & SORDI, 2011, p. 116)



Ele também é usado na psicologia há bastante tempo, já na origem da psicanálise e da psicologia do desenvolvimento. Na medicina, sua pesquisa foi iniciada nos anos de 1970, investigando de que maneiras consequências adversas, em crianças e adultos, não ocasionavam doenças (como seria o esperado).


Foi no final da década de 90 do século passado que o termo foi apropriado pelo mundo corporativo, ou “contexto do trabalho”. Bralach, Limongi-França & Malvezzi (2008) assim o definem:

O termo resiliência no contexto do trabalho nas organizações refere-se à existência – ou à construção - de recursos adaptativos, de forma a preservar a relação saudável entre o ser humano e seu trabalho em um ambiente em transformação, permeado por inúmeras formas de rupturas. (BRALACH, LIMONGI-FRANÇA & MALVEZZI 2008, p.104).

Esse conceito carrega marcas discursivas que colocam a relação ser humano-trabalho de forma a podermos interpretar que existe uma relação que gera ou a existência ou a construção de recursos adaptativos. Note-se que não se atribui ao ser humano a responsabilidade de construir esses recursos sozinhos. Mais que isso, já se institui que o ambiente de trabalho é um lugar “em transformação, permeado por inúmeras formas de rupturas.” Podemos arriscar afirmar que a partir dessa definição, o ambiente de trabalho é um ambiente discursivo, ou seja, passível de continuidades, mas também de rupturas. E é nesse ambiente de discursividade, de sujeitos ideologicamente marcados que as interpretações ocorrem. Evidentemente, em um lugar – como o trabalho – em que as diferenças de poder estão hierarquicamente marcadas, é de se esperar que muitos discursos sejam naturalizados enquanto outros são apagados, em um claro funcionamento da ideologia e das relações desiguais de capital econômico e também simbólico.







Por mais que se tenha esse conceito, que trata de aproximar ser humano do ambiente de trabalho, em uma inter-relação de responsabilidades compartilhadas, não é esse o significado que se constrói a partir do texto que vamos analisar na próximaseção.

#### **4. O TEXTO ESCOLHIDO E A ANÁLISE**

Parece-nos relevante começar essa seção discutindo a fonte do texto escolhido. Ele foi retirado do sítio eletrônico da Revista Exame, uma publicação destinada originalmente a executivos (em teoria, portanto, a pessoas que ocupam cargos de alto ou, pelo menos, médio escalão). Assim, não se configuraria um erro deduzir que os textos seriam direcionados a esse público. É provável que o texto incluía em seu público-alvo gerentes e coordenadores, mas também é de se estranhar que um texto que orienta funcionários/colaboradores a ter (mais) resiliência esteja em uma revista originalmente destinada a executivos.

“Quem não tem resiliência apresenta estes sintomas no trabalho”. Esse é o título da matéria online veiculada pela revista Exame e objeto de análise deste trabalho. A revista Exame é uma publicação mensal que tem sua pauta voltada para as questões do trabalho, portanto faz parte do campo jornalístico que tende a ser naturalizado como verdade. Conforme Florencio et al (2009, p. 100) apontam “[...] a imprensa não é autônoma e no seu modo de produzir a notícia revelam-se os interesses econômicos e políticos em jogo que são constitutivos do dizer.” Florencio et al analisavam uma notícia sobre o MST; aqui nosso texto não se configura como notícia, mas está prenhe desse significado de verdade. Como veremos, o texto analisado não só apresenta a resiliência como solucionadora de muitas questões, como indica (impõe) medidas para construí-la. O texto jornalístico, assim, se constrói sob o signo da neutralidade.



A partir de agora, procederemos à análise de algumas sequências discursivas do texto escolhido, enfatizando que entendemos que ele está determinado por formações discursivas e ideológicas que provocam efeitos de sentido diversos, cujas forças centrípetas tendem a homogeneizar e apontar para um sentido único, certo, verdadeiro.

Sequência discursiva (SD) 1: “Quem não tem resiliência apresenta estes sintomas no trabalho. A boa notícia é que os especialistas apontam caminhos para desenvolver a resiliência. Identifique os sinais e vire o jogo”.

O título do texto já aponta para o trabalhador, responsabilizando-o, de saída, por sintomas – ligados historicamente a doenças – existentes única e exclusivamente pela ausência de resiliência.

Na linearização do discurso do subtítulo, é possível encontrar o interdiscurso das relações de trabalho na contemporaneidade e da individualização da/na resolução e problemas: “Identifique os sinais e vire o jogo.” Ou seja, você, sozinho, – ou com a ajuda de “especialistas” e da revista – é capaz de identificar os sinais e virar o jogo. Note-se que se alguém não produz o suficiente no trabalho, ele próprio deve resolver os problemas e voltar a ser mais útil e produtivo para seus patrões. Questões ideológicas de classe aparecem em um discurso que trata de convencer o outro de que há uma “boa notícia” nisso. O discurso reproduz a ideologia dominante. De acordo com Althusser (1999), “As relações de produção capitalistas são as relações da exploração capitalista.” (ALTHUSSER, 1999, p. 52) Quando a materialização do discurso se opera com “A boa notícia é que os especialistas apontam caminhos para desenvolver resiliência.” Tenta-se imprimir a visão de que essa é uma boa notícia



para o empregado, enquanto que ela pode ser vista como boa notícia para o empregador: ele se exime de qualquer obrigação com relação ao empregado e tem resolvida sua situação: ou o empregado constrói resiliência ou ele será substituído, por “culpa” exclusiva sua. A possibilidade de descarte por não ser produtivo é o que se manifesta. Outro ponto é que se outorga a existência de tais sintomas – que veremos a seguir – à inexistência de resiliência, sendo que pode haver inúmeras causas para que elessurjam.

Segundo Job (2003) (apud Ribeiro et al, 2011),

Alguns dos principais fatores de risco e causas de sofrimento/ adoecimento nas organizações são: a pressão e a responsabilidade do trabalho, a falta de tempo para a família, a falta de apoio dos pares e das chefias/superiores, pouca liberdade de criação, falta de autonomia nas atividades, medo de perder o emprego, obrigação de ter que efetuar cortes no quadro de trabalhadores e assédio moral; por outro lado, podem ser citados como fatores de proteção a um trabalhador dentro do contexto de trabalho adverso a autonomia, a autoestima, o respeito, o reconhecimento, a participação da família e dos amigos e o apoio dos pares e das chefias/superiores. (JOB, 2003, apud RIBEIRO et al, 2011, p.625)

Ou seja, o tema é muito mais complexo do que uma matéria jornalística (curta) daria conta, mas, ainda assim, ela poderia apontar para outras causas e para a complexidade da situação.

Encontramos a segunda sequência discursiva a seguir:

SD 2: São Paulo – Quando os problemas no trabalho são muito difíceis de superar, causando transtornos emocionais e até físicos, é sinal de que está faltando resiliência na vida profissional. Em alguns casos, a dificuldade de lidar com adversidades pode provocar sintomas de **ansiedade**, depressão e até mesmo problemas físicos. Se você se identificou com esses sinais, a boa notícia é que desenvolver a resiliência é possível e traz benefícios para a carreira. (grifos da autora)



Por meio desse excerto, é possível entender que os problemas no trabalho quando geram transtornos emocionais e físicos têm uma causa: a falta de resiliência. A FD em que se inscreve essa SD é aquela que concorda com o individualismo e a necessidade de resolver seus próprios “problemas”. Estes seriam fruto da “dificuldade de lidar com as adversidades”. Nada se fala sobre as exigências no trabalho – produtividade, desempenho, otimização do tempo, cumprimento de metas, nem tampouco de questões que concernem ao âmbito pessoal. Opera-se uma radical separação entre “vida pessoal” e “vida profissional”. Novamente, como no título, o texto da revista promete que desenvolver a resiliência é possível e não se deve perder a esperança: a resiliência traz benefícios para a carreira. De que benefícios o texto estaria falando? Para que são esses benefícios. Aqui não se trata de demonizar a resiliência – importante para enfrentar desafios – mas apontar para a exacerbação de sua necessidade como se sua ausência fosse a causadora de “ineficiência” no trabalho. Para que, afinal, o ser humano serve?

Na sequência discursiva 3, aparece a definição de resiliência, relacionada ao trabalho:

SD 3: Ser resiliente significa ter a capacidade de superar problemas e adversidades com o mínimo possível de perdas ou sofrimento, e é por isso que essa competência é tão importante no mundo do trabalho. “As boas posições de trabalho implicam em resolver dificuldades e enfrentar intempéries de todo tipo”, afirma o médico psiquiatra Fernando Fernandes, autor do livro “Resiliência. 50 Questões para ajudar a enfrentar as dificuldades e adversidades”, da editora Matrix.

A primeira oração “Ser resiliente significa ter a capacidade de superar problemas e adversidades com o mínimo possível de perdas ou sofrimento.” Recuperam-se os ditos populares: “Tempo é dinheiro.” e “Deus ajuda a



quem cedo madruga.” Aqui é possível perceber facilmente, por meio dos ditados populares o já-dito recuperado e mostrado discursivamente. O interdiscurso revela-se por meio da recuperação da memória discursiva e mostra-se no intradiscurso formulado. Evidentemente que esse mesmo discurso possui porosidades e não somente os recuperamos e aderimos a eles, mas há forças que insistem na permanência de seus sentidos. O “mínimo possível de perdas ou sofrimento” no texto analisado parece chamar um cuidado com a pessoa, no entanto, ao analisar as condições de produção desse discurso, entende-se que a preocupação é com o trabalhador, potência de trabalho. Ele não pode sofrer, porque, se sofre, as perdas são muitas (para o patrão). Superar as adversidades é fundamental. Assim, ele continuará a ser interessante como trabalhador. Isso funciona não só porque se adere a esse discurso – afinal, é fundamental ser relevante ao mercado de trabalho ou possuir características importantes para ele – em uma naturalização da situação, mas também – mesmo que não haja submissão a ele – é praticamente impossível enfrentá-lo.

O argumento da autoridade – um psiquiatra autor de livro sobre a necessidade de resiliência - é chamado a falar e expõe que “As boas posições de trabalho implicam em resolver dificuldades e enfrentar intempéries de todo tipo”. Nesse ponto, mais um elemento é trazido para o discurso: “as boas posições de trabalho”, ou seja, posições que implicam provavelmente mais status, maior remuneração. Para que se possa aceder a elas, é necessário ser resiliente.

SD 4: Para as empresas, é importante que os colaboradores consigam resolver problemas sem sofrer, pois isso permitirá que tenham um desempenho melhor e mais estável. “A empresa pode contar mais com quem é resiliente, pois ele vai adoecer menos, ter uma carreira mais longínqua e se relacionar melhor”, explica o psiquiatra.



O início já é “Para as empresas...”, ou seja, o que interessa são bons “colaboradores”, que não sofram: sofrimento gera desempenho pior e menos estável. Quando se diz “desempenho melhor e mais estável”, se está mostrando que o que importa é a produtividade para a empresa. Não é mais necessário sequer empregar o termo “empregado”. A substituição por colaborador mostra a fragilidade das relações trabalhistas e reveste o “trabalhador” de um termo que traz um substantivo facilmente retomado. Dessa maneira, imprime um caráter que trabalhador ou empregado não tem, ou seja, encontra nesse sintagma tanto a desobrigação de questões trabalhistas como o engajamento daquele que colabora, que contribui.

“A empresa pode contar mais com quem é resiliente, pois ele vai adoecer menos, ter uma carreira mais longínqua e se relacionar melhor”, explica o psiquiatra. Novamente entra em cena a voz da autoridade que argumenta que a empresa “pode contar mais”, em uma evidente posição de que o que importa é com o que a empresa conta. É interessante notar que em nenhum momento até agora – e também em todo o texto – aparecem depoimentos de “colaboradores”, seja para confirmar as autoridades, seja para confrontá-las (o que seria praticamente impossível nesse texto dada a formação ideológica a que ele se cola). A uma das partes interessadas não lhe é dado o direito a voz, ou melhor, a voz que é dada a ela é o endosso das vozes articuladas no texto.

Como vimos, qualquer discurso é ideologicamente marcado e este funciona para a preservação da ideologia dominante, em uma atualização da relação empregado/colaborador x empregador, que amplia a relação de exploração. A culpabilização pela ausência de resiliência é tal que se projeta a existência de uma série de sintomas à falta de resiliência e a





responsabilidade por construí-la é exclusiva do empregado/colaborador. As formações discursivas, como verificaremos, atendem a formações ideológicas e à ideologia do dominante, de maneira a (poder) fazer com que o dominado acredite nelas e as busque, ao mesmo tempo em que crê que já deveria tê-las. A resiliência é um ativo; a busca de cursos, *coaching*, palestras, livros é investimento que “serve” aos interesses do patrão, mas que vem embebido em uma cultura de competição e fiscalização, e controle de si e do outro. Como apontam Ribeiro *et al.*(2011):

No mundo do trabalho contemporâneo o trabalhador é expurgado do modelo tradicional de vendedor de sua força de trabalho para agir e pensar como um capitalista em termos de produtividade. Esse se torna ‘colaborador’, devendo estar predisposto a aprender novos processos de trabalho e atento a solucionar e prever problemas. (RIBEIRO *et al.*, 2011, p.627)

O texto segue expondo sintomas de falta de resiliência, em descaso com outras possibilidades originárias dos sintomas. É preciso mencionar que nesse caso, a materialidade discursiva nos permite afirmar isso, inclusive na linearização: “Alguns sintomas da falta de resiliência, segundo os especialistas consultados:” Os sintomas citados estão a seguir:

SD 5: – Não saber lidar com as próprias emoções

- Não se responsabilizar pelos erros
- Não valorizar as suas vitórias
- Tendência para ser inflexível
- Não possuir senso de propósito
- Não saber lidar com momentos de pressão
- Não conseguir ver os erros como oportunidade de melhoria
- Sofrer prejuízo psicológico diante de problemas no trabalho, como sintomas de ansiedade, depressão e isolamento.
- Sofrer prejuízos sociais e até profissionais diante das adversidades





Observemos que dos nove itens, seis deles apresentam no começo uma negativa, ou seja, exacerbam o que um colaborador não resiliente não sabe ou não faz. Ele é o responsável por isso e é ele, sozinho, que deve engendrar a mudança para que possa ser “desejado” pelas empresas, como já havíamos manifestado. Em um momento histórico de exacerbação do capitalismo, de ausência de emprego (e de trabalho), em que é necessário empreender, as relações trabalhistas se enfraquecem e o trabalhador se vê obrigado a aceitar as situações quando não as apoia e referenda (não é preciso ir muito longe; podemos nos remeter à reforma previdência em curso no Brasil, que encontra entre seus apoiadores parte das pessoas mais vulneráveis e que mais sofrerão suas consequências).

Sobre as mudanças nas relações do trabalho, Cimbalista (2006) (apud Ribeiro et al, 2011) assegura que

A respeito do processo de reestruturação produtiva da década de 1990, pode-se afirmar que o cenário brasileiro acompanhou o movimento de transformação social que atingiu o capitalismo mundial nas duas décadas anteriores. A partir desse movimento, valores organizacionais foram alterados em razão da necessidade de instaurar uma nova base produtiva e social de acumulação de capital. Tais transformações caracterizaram uma nova formatação de mercados e difusão de inovações tecnológicas e organizacionais, o que demanda uma reorganização do trabalho e aumento da produtividade, afetando as condições de emprego e alterando o perfil e as exigências em relação à qualificação da mão de obra, bem como os padrões de gestão da força de trabalho (CIMBALISTA, 2006; 2007, apud RIBEIRO et al, 2011, p.625)

O texto segue essa toada até o final. Consideramos não ser necessário analisar outras sequências discursivas uma vez que o ponto defendido para ter sido apresentado.





## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este texto apresentou um breve gesto de análise de um texto da revista Exame intitulado “Quem não tem resiliência, apresenta esses sintomas no trabalho”. O objetivo foi mostrar como opera a ideologia por meio das formações ideológicas e discursivas e o sujeito que constrói significados que permitem a continuidade de uma perspectiva de culpabilização e fragilização do trabalhador/colaborador.

Para tanto, apresentamos, em linhas gerais, a emergência da AD Francesa, os autores que deram origem à área e centramo-nos em Pêcheux e seus conceitos, influenciados por Althusser e Foucault. A ideologia é conceito central na AD e “representa uma relação imaginária dos indivíduos com sua existência, que se concretiza materialmente em aparelhos e práticas.” (CHAREDEAU e MAINGUENEAU, 2008, p. 267) As práticas do contexto do trabalho, as condições de produção desse contexto na atualidade e os aparelhos repressores – instituições de formação profissional (sejam cursos técnicos, sejam universidades) e o chamado “mercado de trabalho” – restringem subjetividades que fujam à ideologia de exploração vigente.

Se formação ideológica, na definição de Pêcheux e Fuchs (1975), caracteriza um elemento capaz de intervir como uma força em confronto com outras forças na conjuntura ideológica característica de uma formação social, é possível afirmar que as formações ideológicas do texto analisado insistem na naturalização da intensificação do capitalismo e a vulnerabilização do ser humano no contexto do trabalho (e, devido a isso, dos outros aspectos da vida).



A formação discursiva dada mostra que, no contexto do trabalho, em nossa conjuntura sócio-histórica, parece só ser possível dizer que ao trabalhador/colaborador cabe todo o desenvolvimento para que seja rentável ao trabalho. Para o empregador/empresa, resta selecionar quem serve, isto é, quem adere às regras estabelecidas, seja porque concorda com elas, seja porque não lhe resta nada a fazer. Junto a essas formações discursivas sobre o contexto do trabalho, existem outras, mas que não se revelam no texto analisado. Cabe conflito no contato e, quem sabe, alguma possibilidade de mudança.

## REFERÊNCIAS

ALTHUSSER, L. **Sobre a reprodução**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

BARLACH, L.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; MALVEZZI, S. O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. In: **Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology**, Porto Alegre, v.42 n.1, abr. 2008. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-96902008000100011&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-96902008000100011&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt). Acesso em: 21 jul. 2019.

CARVALHO, F. Z. F. de. **O sujeito no discurso**. Pêcheux e Lacan. 2008. 266 f. Tese (Doutorado em Estudos Linguísticos) –Universidade Federal de Minas Gerais,. Belo Horizonte, 2008.

CHARADEAU, P.; MAINGUENEAU, D. **Dicionário de Análise do Discurso**. São Paulo: Contexto, 2008.

FLORENCIO, A. M. G.; SOBRINHO, H. F. da S.; MAGALHÃES, B. **Análise do Discurso: fundamentos & práticas**. Maceió: Edufal, 2009.



FOUCAULT, M. **A arqueologia do saber**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004.

GADET, F.; HAK, T. (Org.). **Por uma análise automática do discurso**: uma introdução à obra de Michel Pêcheux. Campinas, SP: Ed. da Unicamp, 1993.

GÓMEZ, N. Quem não tem resiliência apresenta esses sintomas no trabalho: **Revista Exame**, [S. l.], jul. 2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/quem-nao-tem-resiliencia-apresenta-estes-sintomas-no-trabalho/>. Acesso em 19/07/2019.

HAUCK, S.; MANFRO, G. G.; SORDI, A. O. O Conceito de Resiliência: Diferentes Olhares. *Rev. bras. psicoter.* 2011; 13(2). p.115-132. Disponível em: [http://rbp.celg.org.br/detalhe\\_artigo.asp?id=61](http://rbp.celg.org.br/detalhe_artigo.asp?id=61). Acesso em: 28 jul. 2019.

MALDIDIER, D. Elementos para uma história da análise do discurso da França. In: ORLANDI, E. P. *et al.* (Org.). **Gestos de leitura**. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2014.

OLIVEIRA, C. T. F. de; VIEIRA, A. de A. Resiliência no trabalho: uma análise comparativa entre as teorias funcionalista e crítica. **Cadernos EBAPE BR**, Rio de Janeiro, v. 15, set. 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395159496>. Acesso em 21 jul. 2019.

ORLANDI, E. P. **Análise de discurso**. Princípios e procedimentos. Campinas, SP; Pontes, 2009.

PÊCHEUX, M. **Semântica e discurso**: uma crítica à afirmação do óbvio. Campinas: Unicamp, 2014.

POSSENTI, S. Teoria do discurso: um caso de múltiplas rupturas. In: BENTES, A. C. MUSSALIN, F. **Introdução à linguística**. Fundamentos epistemológicos. São Paulo: Cortez, 2011.



RIBEIRO, A. C. de A. *et al.* Resiliência no trabalho contemporâneo: promoção e/ou desgaste da saúde mental. **Psicologia em estudo**, v.16, n.4, p.623-33, 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-73722011000400013>. Acesso em: 21 jul.2019.

VEDOVATO, L. **Práticas de resistência**: educação e ensino de língua em escola de assentamento. 2013. 270f. Tese (Doutorado em Letras) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

