

A prática discursiva no contexto empresarial: a produção de um informativo organizacional

Fátima Cristina da Costa Pessoa*
Patrícia de Castro Joubert**

Resumo

Este trabalho se insere no âmbito de pesquisas que se debruçam sobre a relação linguagem e trabalho, mais precisamente sobre as formas de comunicação em ambientes organizacionais. Partindo-se do pressuposto de que as atividades de linguagem nesses ambientes possuem uma dimensão simbólica, voltada a gerar resultados estratégicos para as empresas, elege-se investigar nesta pesquisa o funcionamento da prática discursiva materializada num informativo organizacional, situado no contexto ideológico do Discurso da Qualidade Total, e as implicações simbólicas dessa prática para o cotidiano do trabalho. Para análise da prática discursiva do informativo, observam-se os discursos materializados na publicação, bem como as representações de sujeitos implicadas na atividade de produção realizada pelo Conselho Editorial. A análise dos dados aponta para a tensão entre uma postura colaborativa e uma ordem hierárquica que caracteriza as publicações organizacionais e que interfere em seu processo de produção e de leitura.

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Prática discursiva. Comunidade discursiva. Cenografia discursiva.

A relação linguagem e trabalho

Uma das formas de investigar os fenômenos de linguagem em sua relação com as atividades de trabalho é reconhecer o valor simbólico de que se reveste a tomada da palavra entre sujeitos que se situam em uma ordem institucional específica, na qual se movem e constituem suas identidades. É recente a reivindicação do lugar da Linguística como disciplina a pensar as relações complexas que são tecidas na realização do trabalho. Os textos de referência a que se recorrem para situar-se nesse domínio de investigação revelam o processo preambular de constituição desse novo lugar

* Docente do Programa de Pós-Graduação em Letras da Universidade Federal do Pará (UFPA). E-mail: fpessoa37@gmail.com

** Docente da Faculdade de Letras da Universidade Federal do Pará (UFPA).

de reflexão ou a percepção da ausência das contribuições da Linguística para considerar toda essa complexidade, como se observa nas palavras de Souza-e-Silva (2002, p. 61-62):

Atualmente, com a automatização e a informatização dos meios de produção, o funcionamento cotidiano e rotineiro nas diferentes organizações de trabalho baseia-se cada vez mais nas atividades simbólicas. O sistema de gerenciamento participativo vem implicando progressivamente todos os níveis hierárquicos nas atividades de fala (Girin, 1990), e os documentos escritos (no papel ou na tela) não param de crescer: circulares, atas, relatórios, notícias técnicas, jornais de empresa, correio etc. (Boutet, 1993; Souza-e-Silva, 2011b). Fala-se, cada vez mais, de comunicação externa e interna, de intercompreensão, de participação; nesse contexto, o mal-entendido, o não-dito, a interpretação inadequada, a retenção de informações influem nas relações de trabalho. Essa constatação do caráter massivamente presente da linguagem nas relações de trabalho é tão evidente que nos leva a refletir, por contraste, na ausência das ciências da linguagem entre o conjunto de fontes teóricas sobre a gestão das organizações (GIRIN, 1990).

Na Linguística, por sua vez, os pesquisadores que se inserem no espaço em que se pensa a linguagem em ambientes de trabalho buscam encontrar os embasamentos teóricos e metodológicos que permitam o desvelamento do funcionamento linguístico-discursivo articulado ao contexto do trabalho. Esse tem sido um processo difícil, mas constante, o que tem gerado resultados ainda pouco visíveis, no entanto, relevantes para a compreensão das atividades de linguagem em relação ao contexto acional que as constitui e por elas é também consti-

tuído, bem como para a compreensão das atividades de trabalho na dimensão do processo de intercompreensão (e interincompreensão) que elas demandam e na dimensão do processo de constituição de objetos e de sujeitos do trabalho.

Dentre as diversas atividades que podem se tornar objeto para uma análise de como os sujeitos mobilizam a linguagem para constituir suas ações de trabalho, a prática discursiva materializada na produção, circulação e no consumo de um informativo organizacional revela-se um espaço bastante pertinente para investigar as relações linguagem e trabalho, pois se configura, ao mesmo tempo, como uma atividade de linguagem para o trabalho e uma atividade de linguagem sobre o trabalho, de acordo com a tripartição¹ proposta por Johnson e Caplan (1979, apud NOUROUDINE, 2002). Uma atividade de trabalho porque envolve um grupo de sujeitos ligado à gerência da empresa que é responsável pela produção do informativo e que, projetando sua fala do lugar institucional que assume na organização, atua sobre os demais sujeitos que fazem parte dessa instituição, na tentativa de transformação desses agentes na direção de um modo de ser e de agir compatível com os princípios do modelo de gestão adotado; uma atividade sobre o trabalho porque a tentativa de transformação dos agentes do trabalho implica a construção de representações sobre o modo real e ideal de realizar esse trabalho, que são difundidas por meio do informativo.

Segundo Sólío (2011), a busca pela qualidade, pela produtividade e pela competitividade é fundamental para a sobrevivência das organizações em um paradigma neoliberal. Nesse contexto, a comunicação organizacional se apresenta como uma ferramenta para a educação do trabalhador, ao utilizar o espaço para a difusão da cultura da empresa e seus princípios. Destaca Rego (1984, apud SÓLIO, 2011, p. 23) que as “publicações editadas pelas organizações cresceram em importância como instrumento de orientação, ajudando o trabalhador na adaptação ao ambiente de trabalho e ao mundo, que, por sua vez, também se transformava significativamente”.

No entanto, embora tenha havido transformações na configuração das relações de trabalho, a partir da segunda metade do século XX, que incidem principalmente sobre as formas de gestão e de comunicação nas organizações, a relação hierárquica, historicamente conflitante, entre empregadores e empregados ainda resiste às transformações, instituindo tensões no espaço do trabalho que tendem a ser ignoradas nas publicações organizacionais, mas que interferem nos seus processos de produção e de recepção. As publicações organizacionais são dotadas de caráter ambíguo, ao se constituírem, ao mesmo tempo, como espaços de descentralização da fala no interior das empresas, mas também espaços de sua racionalização. As vozes dos diferentes atores do trabalho podem e devem, atualmente, circular ampla-

mente no espaço do trabalho, mas o direcionamento dessas vozes é determinado pela organização hierárquica que de uma certa maneira define quem diz, quando diz, o que diz, como diz, para quem diz, no interior da empresa:

Se, nas organizações tayloristas, a reflexão sobre o *trabalho* era uma atividade reservada à hierarquia, nas novas formas de gestão, implementadas mais recentemente pelos programas de qualidade total, tende-se a atribuir aos trabalhadores alguns direitos, como o de escrever no jornal interno da empresa (Souza-e-Silva, 2001a) e favorecer a discussão entre os pares, a negociação entre equipes. No entanto, esse reconhecimento da importância da fala carrega uma grande ambigüidade (Boutet, 1998). Ao mesmo tempo em que a linguagem é socialmente reconhecida nas relações de trabalho, essa maior visibilidade traz em seu bojo uma tentativa de controle da fala, justificando plenamente a indagação de Josiane Boutet: “Em direção a uma taylorização da linguagem?” (BOUTET, 1998, p. 161) (SOUZA E SILVA, 2002, p. 68).

Portanto, as publicações organizacionais, lugares de tensão entre uma postura colaborativa e uma ordem hierárquica, são exemplos de que as atividades de linguagem no espaço do trabalho não são realizadas aleatoriamente, mas aparecem orientadas segundo os propósitos organizacionais.

Mais especificamente no espaço do modelo de gestão da Qualidade Total, contexto em que se insere a empresa cujo informativo organizacional² foi objeto de análise para a composição desta pesquisa,³ os canais de comunicação entre os agentes do trabalho são considerados indispensáveis para o alcance das metas

estabelecidas para a organização e as atividades de comunicação são consideradas, segundo Kunsch (1997), atividades integradas e estratégicas. Como atividade integrada, a comunicação deveria garantir que todas as atividades de linguagem na empresa fossem desenvolvidas de forma convergente, construindo um mundo de sentidos homogêneo e coerente para a corporação. Já como atividade estratégica, a comunicação deveria garantir que todas as atividades de linguagem aparecessem alinhadas aos objetivos da empresa. Tanto a dimensão integrada quanto a dimensão estratégica da comunicação permitiriam a eficácia de todas as ações desenvolvidas na empresa, trazendo-lhe bons resultados.

Em sua modalidade interna, a comunicação empresarial difundiria entre os funcionários a visão, a política e as estratégias da empresa, permitindo criar laços de identidades e criar culturas favoráveis ao ambiente de trabalho. Sem o conhecimento do funcionamento da empresa, tornar-se-ia difícil estabelecer metas para o público de casa e sem esse nível de consciência entre os trabalhadores seria difícil criar a imagem institucional desejada, uma vez que os funcionários também são considerados grandes divulgadores da própria empresa na sociedade (TOMASI; MEDEIROS, 2009). A comunicação interna eficiente seria aquela exercida como uma atividade permanente e agregada à política e ao sistema de gestão da empresa, que

deveria oportunizar a troca de informações entre os diferentes sujeitos, tanto no sentido descendente (da gerência para os funcionários) quanto no sentido ascendente (dos funcionários para a gerência). A ordem da vez seria tornar a empresa um espaço do diálogo, principalmente as organizações voltadas ao alcance da Qualidade Total (REGO, 1987).

No modelo de Gestão da Qualidade Total, em que a empresa passa a aderir a uma gestão participativa, em que cada sujeito é chamado a ajudar nas decisões e também a atuar como agente de produções e inovações, a comunicação permitiria aproximar empregadores de empregados, em prol do sucesso da empresa. Para garantir essa relação de parceria instaurada entre esses sujeitos, deveria haver um clima favorável, para que todos pudessem ouvir e ser ouvidos em suas opiniões, em seus anseios e descontentamentos. Nesse contexto de trabalho, o sucesso da empresa significaria também o sucesso de seus empregados, dois polos que se fundiriam na busca de um ideal comum de resultados profissionais e pessoais.

Entretanto, no contexto em que empregados são chamados a mudar seus modos de pensar e de agir, para se adequar às exigências do mercado, a comunicação parece ter outro objetivo, silenciado pelo funcionamento do Discurso da Qualidade Total (DQT): o de transformar as relações de conflito entre empregadores e empregados em relações favoráveis de consenso. A atividade

comunicativa interna em empresas centradas no modelo de gestão da Qualidade Total possivelmente revela-se como uma atividade discursiva, de via sobretudo descendente, voltada muito mais a persuadir os funcionários sobre os benefícios da Qualidade Total do que a promover o diálogo. Por meio dela seria possível desencadear comportamentos favoráveis à política de qualidade, apagando-se as divergências de pensamentos e interesses. Isso evidencia a dimensão simbólica que as atividades de comunicação organizacional exercem no ambiente da empresa. Trata-se de pensá-las como ações planejadas de linguagem que contribuem para a condução do trabalho no dia a dia da empresa e que permitem seu melhor desempenho no mercado.

Uma vez reconhecido o contexto sócio-histórico em que surgem as iniciativas de estreitar os contatos entre os diferentes setores que compõem uma organização empresarial e identificados os fundamentos sobre os quais se assentam as políticas de comunicação empresarial, cabe precisar que fundamentos epistemológicos sustentam a abordagem da atividade de linguagem recortada como objeto de análise que é a produção de um informativo organizacional e as implicações simbólicas dessa prática para o cotidiano de trabalho na empresa. A pergunta para a qual se busca uma resposta é: dado que o informativo organizacional aparece vinculado ao contexto da Qualidade Total, que impõe a mudança de postura aos agentes da empresa como uma necessidade, que

contribuições revela o funcionamento da prática discursiva desse periódico para a condução das atividades diárias da empresa segundo essa nova lógica imposta?

Para se chegar a uma resposta para a referida questão, propôs-se investigar os discursos veiculados no informativo e os discursos sobre a sua atividade de produção, observando-se as cenografias neles implicadas. Esse percurso foi orientado com base nas respostas a outras duas questões:

1. O que é o informativo?
2. O que significa para a empresa produzir tal informativo?

As perguntas apontam para os efeitos de sentidos materializados no informativo e para as representações de sujeitos do Conselho Editorial, isto é, as representações que fazem de si, de sua atividade e dos sujeitos que recebem o informativo. Essa abordagem, no entanto, é parcial, pois a conjugação das considerações em torno do processo de produção do informativo com as considerações em torno do seu processo de difusão e de seu consumo pelos empregados da empresa é que pode permitir uma percepção mais abrangente e totalizadora da prática discursiva que se está investigando.

O conceito de prática discursiva desenvolvido no arcabouço teórico de Dominique Maingueneau mostra-se pertinente para a consecução dos objetivos propostos, pois é um conceito que traça a relação entre o discurso e o espaço institucional em que ele se estabelece. Partindo-se do pressuposto de que a

relação entre o discurso e o espaço institucional em que o discurso se estabelece é constitutiva, ou seja, não é tomada em uma relação justaposta entre um interior discursivo e um exterior social, considerar a prática discursiva de produção, circulação e consumo do informativo organizacional implica reconhecer a extensão da ordem do funcionamento discursivo para a ordem do funcionamento das comunidades discursivas que gerem esse discurso. O conceito de prática discursiva no plano teórico permite que se possam perscrutar os modos de articulação entre um dizer e um fazer, que instituem objetos de discurso, identidades discursivas, modos de enunciação.

Sobre o conceito de prática discursiva

Em Maingueneau (2008a), o conceito de discurso aparece recobrando, ao mesmo tempo, um sistema de restrições de boa formação semântica (a formação discursiva) e o conjunto de enunciados produzidos de acordo com esse sistema. Mas, além de uma dimensão constitutiva dos sentidos veiculados pelos/nos textos, o discurso também aponta para uma dimensão social, em que seus textos se tornam “comensuráveis com a rede institucional de um grupo” (MAINGUENEAU, 2008a, p. 23).

Trata-se, em outras palavras, de pensá-lo sob a hipótese da prática discursiva, segundo a qual não se dirá mais que um grupo gera um discurso

que lhe é exterior, mas que tal grupo se constitui ao assumir um lugar na ordem institucional desse discurso. Nesse sentido, a prática deve ser tomada como uma atividade discursiva que institui a realidade social em que aparece e que, portanto, se configura como uma forma de ação sobre o mundo e sobre os modos de existência humana.

Ao postular o discurso sob tal hipótese, Maingueneau (2008a) retoma uma expressão introduzida por Michel Foucault, em *Arqueologia do Saber*, para se referir à historicidade do discurso implicada no sistema de relações que regula institucionalmente as diversas posições que um sujeito pode ocupar para enunciar dado discurso e os diversos objetos de discurso que se constituem no e pelo exercício enunciativo. Por se distanciar de uma visão que associa diretamente palavra e coisa, o autor furtar-se-á a tomar o discurso como “uma estreita superfície de contato, ou de confronto, entre uma realidade e uma língua” (FOUCAULT, 1997, p. 54), ou simplesmente como um conjunto de signos, para pensá-lo como práticas discursivas que formam sistematicamente os objetos dos quais falam.

O trabalho de Foucault mostra que o discurso não é um conjunto de enunciados que apenas se refere ou representa as coisas que estão na realidade, mas as constituem, pois essas só passam a existir quando se tornam objetos de práticas discursivas na sociedade. A prática discursiva aponta então para as

relações que se estabelecem entre dizeres e fazeres na sociedade. Na concepção defendida por Foucault, esse exercício enunciativo só pode ser pensado, entretanto, no âmbito de lugares estabelecidos institucionalmente que coagem o dizer do indivíduo:

Não podemos confundi-la [a prática discursiva] com a operação expressiva pela qual um indivíduo reformula idéias, um desejo, uma imagem; nem como atividade racional que pode ser acionada em um sistema de inferência; nem com a competência de um sujeito falante, quando constrói frases gramaticais; é um conjunto de regras anônimas, históricas, sempre determinadas no tempo e no espaço, que definiram em uma dada época e para uma determinada área social, econômica e geográfica ou lingüística, as condições de exercício da função enunciativa (FOUCAULT, 1997, p. 133).

Com base no conceito de prática discursiva, toma-se o discurso como um dispositivo que une necessariamente instâncias textuais e sociais, cujas fronteiras são difíceis de demarcar. A prática discursiva objeto desta pesquisa vai apontar para a articulação entre uma comunidade discursiva, constituída pelos próprios sujeitos do espaço organizacional, e o discurso em que aparecem envolvidos, isto é, o Discurso da Qualidade Total. Dessa maneira, o modo de organização dos sujeitos que integram o espaço da empresa aparecerá mediado segundo a própria semântica que gere esse discurso. Pensar assim é evitar um esquema do tipo infraestrutura – superestrutura, em que a comunidade discursiva (isto é, o grupo social que produz e administra certo tipo de discurso (MAINGUENEAU,

1997, p. 29)) seria a causa e o discurso apenas seu mero reflexo. No lugar disso, é preferível pensar o discurso como aquilo que determina a própria organização desse grupo no mundo. Assim, é inevitável considerar o modo de organização dos grupos como extensão da própria organização discursiva:

Se é verdade que o grupo associado ao discurso não se contenta em ser um intermediário transparente, então não podemos nos contentar em remeter a questão do discurso às classes sociais. É preciso, de uma maneira ou de outra, considerar o modo de existência destes grupos que negam constantemente sua importância, ao se considerarem transparentes: fieis, zelosos, simples técnicos, representantes dos trabalhadores, consumidores, etc., sempre se apresentam como portadores de mensagens (MAINGUENEAU, 1997, p. 55).

Não há, portanto, uma distinção entre o “interior” de uma formação discursiva e o que ilusoriamente poderia ser pensado como seu “exterior”, isto é, a comunidade discursiva e o próprio ato enunciativo em que aparecem envolvidos seus membros. E, desse modo, o conceito de prática discursiva implica também assumir como pressuposto outra hipótese, aquela de uma semântica global, em que há o reconhecimento de que o discurso é caracterizado por “um sistema de restrições semânticas globais” (MAINGUENEAU, 2008a, p. 22), que restringe, simultaneamente, todos os modos de manifestação do discurso, tanto na ordem do enunciado quanto na ordem da enunciação.

Portanto, a mesma lógica semântica que atravessa a formação discursiva

se estende também às suas dimensões não textuais, de modo que o mundo de sentidos acionados pelo discurso acaba sendo exercitado em seus diversos modos de manifestação material e também pelo corpo social que assume o lugar de enunciadore. A cada vez que é produzido um enunciado, vêm à tona, a um só tempo, um tema, um vocabulário, um gênero, um tipo de intertextualidade, de enunciadore e de coenunciador, de tempo e espaço ideológicos etc., que não são de qualquer tipo, mas exatamente aqueles considerados legítimos à materialização de certa formação discursiva.

Para Maingueneau (2001, p. 84), um “texto não é um conjunto de signos inertes, mas o rastro deixado por um discurso em que a fala é encenada”. Todo discurso pressupõe uma situação de enunciação que expõe não as circunstâncias empíricas da produção do enunciado, mas a cena que o discurso institui para concretizar o que diz. Não se trata de um cenário estático, constituído de forma prévia e independente do discurso à espera do momento certo para nele se encaixar. Trata-se de um contexto que vai sendo construído e validado durante o próprio ato enunciativo.

Há então uma relação paradoxal e necessária entre cenografia e discurso, pois ela seria, para Maingueneau (2008b, p. 118), ao mesmo tempo, origem e produto do discurso: “ela legitima um enunciado, que, retroativamente, deve legitimá-la e estabelecer que essa cenografia de onde se origina a palavra é precisamente a

cenografia requerida para contar uma história, para denunciar uma injustiça etc.” A cenografia encenada pelo discurso supõe a instauração de uma dêixis discursiva que o discurso constrói em função de seu próprio universo. A dêixis aponta para a existência de três instâncias no discurso, em que a enunciação aparece ancorada: o par enunciadore e coenunciador, como instâncias subjetivas da enunciação, a cronografia e a topografia, que são, respectivamente, o tempo e o espaço ideológicos de onde enunciam esses participantes.

Essas três instâncias não recobrem então o eu e o tu, o aqui e o agora da situação imediata da interação, mas se referem a sujeitos, lugares e datas histórico-ideológicos acionados para legitimar dado discurso. Fala-se assim de um plano embreado, em que as marcas linguísticas do discurso (ou embreantes) têm seu valor referencial calculado com base no próprio processo enunciativo e não no contexto. Isso que dizer que o discurso não é um espelho que “reflete” a realidade preexistente, mas um dispositivo comunicativo que pela enunciação produz exatamente o contexto exigido para assegurar que a “sua realidade” se mostre legítima. Dessa forma, as três instâncias discursivas sofrem as coerções semânticas da formação discursiva à qual se filia um dado discurso. É essa mesma formação discursiva que determina que a produção de um enunciado que lhe é típico seja realizada somente por um enunciadore autorizado, inscrito

num dado lugar e num dado tempo, que também deverão ser compartilhados pelo coenunciador correspondente.

A subjetividade enunciativa é pensada então em termos de “posições discursivas”, uma vez que o falante, para se tornar sujeito de seu discurso, é levado a se inscrever numa “topografia social” preexistente. É a partir de tal inscrição que ele tem seu dizer legitimado pela autoridade vinculada institucionalmente a essa topografia. A legitimidade desse sujeito, também, precisa ser (re)validada progressivamente durante o processo enunciativo, por meio da própria cena que ele constrói. Isso significa que o enunciador deve se esforçar não somente para ter seu estatuto reconhecido, como também para fazer os leitores do texto aceitarem o estatuto ideal de coenunciador que pretende lhes designar na cena enunciativa que constrói e no universo de sentido do qual ela participa. Deve haver, portanto, um compartilhamento de representações entre esses dois participantes do discurso, em que o enunciador assume certos papéis discursivos e impõe outros a seus parceiros. O coenunciador, uma vez convencido da legitimidade da cenografia construída, que também é a legitimidade do discurso, deverá aceitar se inscrever na mesma formação discursiva de seu parceiro, compartilhando com ele do mesmo sistema semântico-ideológico.

Maingueneau (2008b) ressalta que esse trabalho de persuasão é, entretanto, tanto mais difícil quando se trata de um

discurso que pretende a adesão de sujeitos que estão longe de dá-la. Tal advertência revela-se importante para esta pesquisa, uma vez que o informativo investigado materializa uma prática discursiva fundada no Discurso da Qualidade Total, que é um discurso que pretende fazer os sujeitos interpelados assumirem novas posturas no mundo corporativo.

A caracterização da dêixis discursiva se revela como um recurso importante para a análise dessa prática discursiva, na medida em que deverá mostrar como, num tempo e num lugar específico, o enunciador se institui e institui seu coenunciador, ou seja, como institui-se a comunidade discursiva a que ambos pertencem. A identificação dessa cena instituída revelará de que forma o DQT gera efeitos de sentidos para dar conta da própria legitimidade.

Efeitos de sentido do Discurso da Qualidade Total instituídos na cena enunciativa do informativo

O informativo analisado neste trabalho surge como principal veículo de comunicação entre uma empresa particular de segurança de Belém (PA) e seus funcionários, a partir do ingresso dessa no modelo de Gestão da Qualidade Total. Os princípios desse modelo são constantemente tematizados pelo informativo. Sua leitura deixa entrever os efeitos de sentido mais comuns ao Discurso da Qualidade Total (DQT), discurso que

legítima e dissemina aquele modelo de gestão.

É crucial observar então os textos desse informativo como uma unidade de sentido que materializa um discurso que pretende convencer instituindo a cena de enunciação que o legítima (MAINGUENEAU, 2001). Em outras palavras, aquilo que é dito nesse informativo precisa ser avaliado como o que permite validar a cena em que o conteúdo é manifestado.

O Discurso da Qualidade Total é uma atividade simbólica que promove a divulgação e a legitimação do modelo de gerência da Qualidade Total na sociedade. No enunciado A⁴, a seguir, tal discurso institui uma cena em que esse modelo aparece no mundo corporativo como *a* alternativa, num tempo em que se vivenciaríamos transformações na ordem mundial e na lógica mercadológica. Um enunciadador genérico anuncia como verdade dada para esse novo tempo a necessidade de *adaptações e transformações* das empresas que querem *sobreviver* à guerra da livre concorrência neoliberalista. A única maneira de fazer isso seria buscar novas *alternativas* às práticas de gestão que se faziam no passado:

A. A capacidade de sobrevivência de uma empresa é diretamente proporcional a sua capacidade de adaptação e transformação, o que nos leva a pensar que, diante de tal afirmativa, precisamos buscar alternativas (edição n. 26).

O DQT encena então um tempo ideológico, o presente que aponta para um futuro moderno e próspero somente para as empresas que mudarem seus

sistemas de gestão para o da Qualidade Total. Trata-se de um tempo que justifica a necessidade de se instituir novas práticas de trabalho no mundo corporativo. Aparecem subjacentes à tal necessidade a recusa de um passado coincidente com um tempo ultrapassado, assimilado *a velhos modos de fazer as coisas*, e o desejo de um novo tempo, aquele dos novos modos de se fazer as coisas, que coincide com o tempo de *mudança*.

B. A palavra-chave de todos os tempos é mudança. Os velhos modos de fazer as coisas já não satisfazem mais os clientes, que querem satisfazer as suas expectativas que, com razão, estão cada vez mais informados e exigentes (edição n. 26).

Esses *velhos modos de fazer as coisas* apontam para um movimento bastante comum no DQT, que é a construção de simulacros (MAINGUENEAU, 2008a) em torno do modelo de gerência assumido até antes da Qualidade Total. O modelo de base taylorista será identificado tendenciosamente como um tipo de gerência tradicional, que seria marcada por um tipo de produção inflexível e por relações de trabalho extremamente hierárquicas e antidemocráticas. A Qualidade Total, rompendo com esse velho modo, se apresenta como uma nova e moderna forma de gestão, baseada em relações menos hierarquizadas entre os sujeitos da empresa (AMARAL, 2005).

Nesse sentido, corroborando a instituição de novas relações entre os sujeitos da empresa, a enunciação porá em cena no informativo uma instância anônima que, reproduzindo um posicionamento

que também é o institucional, isto é, o do DQT, anuncia novos valores para o mundo corporativo. A organização também será instituída pelo enunciador do enunciado C num tempo que também é o da *união* e da *cooperação* entre os sujeitos que a fazem. O funcionário, instituído como o coenunciador, será interpelado como aquele que precisa se inserir em tal tempo e se adequar ao clima saudável de trabalho presente em empresas modernas, espaço do diálogo, em que todos poderiam falar e ser ouvidos, em que todos teriam suas opiniões respeitadas; lugar em que não haveria mais espaço para *intriga* e *estrelismos*, mas somente para *união* e *colaboração*:

C. Pode-se afirmar que o século XXI será conhecido como a era da cooperação, da colaboração e da união. Mas para que este objetivo se consolide cada vez mais, todos nós, que compomos o quadro de colaboradores da empresa, precisamos buscar sempre trabalhar em um clima saudável, que aceita a diferença de opinião, que entende poder haver uma discussão acalorada na busca da defesa de opiniões e que, tendo definido como valor, repudia fatos desagregadores como *intriga* e *estrelismos*. (edição n. 32)

Subjacente a isso, observa-se a instauração da empresa como um espaço descentrado e sem hierarquias, que não pertence somente aos empresários, mas a todos os que ajudam a construí-la. Vê-se, assim, com o DQT, a ideia de uma empresa democrática em suas relações empregatícias, em que funcionários e patrões deixariam de ser, respectivamente, subordinados e subordinadores, para serem alçados a um mesmo patamar, o

que envolveria o compartilhamento de responsabilidades e do poder de decisão. Cria-se um aparente processo em que cada trabalhador se torna um importante membro de uma mesma *equipe*, que, *unida*, trabalha em prol do objetivo que seria comum às duas partes – *satisfazer o cliente* e, assim, garantir a permanência da empresa no mercado:

D. O ano de 2010 foi de muito trabalho, mas, também, de muitas conquistas. Processos foram desenvolvidos, uma nova estrutura foi implantada e aferiu-se a potencialidade de cada membro de equipe, tudo isso em meio a mais plena convicção de podermos chamar a cada um de nossos colaboradores administrativos ou operacionais de PARCEIROS. Em 2011, vamos dar continuidade a essas tão benfazejas parcerias, sempre agradecendo a Deus por nossa união, cujo resultado é a superação das dificuldades e o alcance de nosso objetivo maior, que é garantir a satisfação de nossos clientes. (edição n. 35)

Nesse enunciado, por meio de marcas de terceira pessoa, um enunciador coletivo funde num só movimento discursivo empresa e funcionários numa relação de parceria de trabalho aparentemente já instituída e bem-sucedida na organização. Essa empresa já é o espaço da união e da cooperação. Mas, ao mesmo tempo, esses funcionários, acionados como coenunciadores, são convidados a continuar assumindo esse lugar no novo ano que inicia e a tomar para si o projeto da empresa como um projeto pessoal. Seria também objetivo desses sujeitos a excelência no atendimento ao cliente.

Nesse processo de parceria, cada sujeito é reconhecido em sua potencialidade e importância, contradizendo a lógica

capitalista segundo a qual sujeitos são facilmente substituíveis. Estabelecendo relações interdiscursivas (MAINGUE-NEAU, 2008a) com o discurso humanista, nessa cena de parceria instituída, o DQT faz parecer então que, em empresas que adotam a Qualidade Total, os funcionários são vistos não mais como meros executores de lucrativos trabalhos técnicos, mas sim como colaboradores capazes de agir de forma autônoma para o bom andamento organizacional. Resta dizer, entretanto, que há apenas um efeito de autonomia que faz o funcionário se sentir dono de sua vontade, mesmo estando submetido a regras que moldam diariamente suas condutas. Tal efeito não o institui como um membro de decisão da empresa, mas apenas como o único responsável por suas próprias ações e por seus efeitos na organização.

O novo tempo e os novos modos de se fazer gestão instituídos pela cena enunciativa do informativo serão apontados como consequências do surgimento de um novo tipo de cliente no mercado competitivo, apontado pelo enunciador do enunciado B como *informado* e *exigente*. No DTQ, o cliente será representado como um sujeito que exige porque é consciente de seus direitos e de suas vontades. Não se trata mais de um sujeito que se deixa seduzir pelos artifícios do mercado e da mídia, mas de um sujeito que decide, por si só, o que quer, deixando a cargo da empresa a oferta de produtos e serviços à altura das suas exigências. É nesse sentido que a edição

n. 22 do informativo analisado associará a sobrevivência empresarial no mercado ao *respeito ao cliente*:

E. O respeito ao cliente é vital para a sobrevivência do negócio e da dignidade humana e suas relações comerciais. Deve ser profundo e estar enraizado na mentalidade de todos que pretendem permanecer no mercado. (edição n. 22)

A empresa produtora do informativo, em 1995, quando ingressa no modelo da Qualidade Total, mostrará sua preocupação em disputar a preferência do novo tipo de cliente e assim garantir um lugar no acirrado mercado. Uma das ações que passa a realizar para tanto é a discussão com seus funcionários sobre os supostos *benefícios* do Sistema Gestão de Qualidade e sobre a importância da conquista da Certificação ISO 9001:

F. Ter o certificado ISO 9001 proporciona benefícios a nossa empresa, que passa a utilizar seu SGQ para melhor compreender as exigências dos clientes e para garantir que temos a habilidade de satisfazer suas exigências. (edição n. 16)

O enunciado F é então um fragmento dessa discussão repetidamente promovida pelo informativo. Nesse, o enunciador é alçado à posição daquele que, mais uma vez encarnando o lugar discursivo da empresa, esclarece, em tom didático, ao coenunciador, princípios do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), neste caso, especificamente a certificação ISO 9001. Trata-se de uma ação discursiva por meio da qual não somente se explica que a certificação, por ser de referência internacional, é aquela que atesta publicamente a capacidade de a organização

satisfazer com excelência as exigências dos clientes, mas também por meio da qual se convoca o coenunciador a se engajar em sua conquista.

No entanto, obter um reconhecimento internacional do padrão de serviços da empresa vai exigir a promoção daquilo que seria o grande diferencial no SGQ: a oferta de produtos e serviços de qualidade a preços aparentemente mais justos. Esse tipo de oferta imporia à empresa a necessidade de um minucioso controle dos processos técnicos e do material humano pressupostos à conquista da Qualidade. Seria, no entanto, o material humano o grande alvo desse controle, já que a qualidade de dimensão técnica seria determinada pela qualidade de dimensão humana (MOLLER, 1994).

Em conformidade com esse princípio, o seguinte enunciado do informativo situará a empresa, seus processos e seus sujeitos num tempo em que se mostra inevitável e urgente *transformar e desenvolver pessoas*. Mudá-las, adequá-las aos novos processos seria a palavra de ordem imposta à empresa (e não pela empresa):

G. Investir na transformação e no desenvolvimento das pessoas é tão importante quanto urgente. (edição n. 26)

A qualificação pessoal passaria a ser então a grande condição para satisfazer o cliente exigente do DQT. Isso culminará na imposição de um novo perfil aos trabalhadores nas organizações empresariais:

H. O mundo precisa de uma pessoa para ocupar um cargo de responsabilidade, uma pessoa que se entregue inteiramente ao que

faz: que sinta que o mundo precisa dela e não se irrite em fazer um pouco mais que sua obrigação; que ame mais ao próximo que a si mesma e viva mais para servir do que para ser servida. (edição n. 25)

Num movimento interdiscursivo claro com o discurso religioso cristão, o enunciador fala de um mundo que necessita da atitude de uma pessoa dedicada, pronta a servir de modo desprendido e incondicional ao outro. Esse não é um mundo aleatório, mas o mundo que vive intensos processos de mudança mercadológica, processos de concorrências acirradas, isto é, o mundo em que aparece situada a empresa moderna do século XXI. O enunciador também, ao falar de uma pessoa genérica, fala, em verdade, de um perfil de sujeito que coincide exatamente com aquele desejado pela empresa aos funcionários enquanto agentes engajados da Qualidade Total. Instituído os funcionários como coenunciadores, o enunciador convoca-os a mudar seus hábitos, a tornarem-se pessoas qualificadas e comprometidas, a mostrarem-se dispostos a adquirir novos conhecimentos e, sobretudo, novas responsabilidades, aceitando dedicar-se ao trabalho incondicional e integralmente.

Esse novo perfil desejado apontará para mais um processo de formação de simulacros (MAINGUENEAU, 2008a), em que os sujeitos envolvidos na gerência apontada como tradicional serão identificados como pessoas limitadas a fazer no trabalho apenas “sua obrigação”. Esses sujeitos não seriam pessoas dedicadas à empresa e exerceriam suas funções

de modo individualizado e acomodado, comportamento que seria incompatível com o modelo de gestão moderno, no qual prevalece o lema da “união faz a força”, em que é necessário entregar-se inteiramente ao trabalho, aceitar *servir ao cliente* (e indiretamente à empresa), *mais do que ser servido*.

A necessidade de aprendizagem de novos saberes será traduzida pelo DQT como um exercício que atende não só às novas exigências do mercado, mas também à ânsia pessoal dos funcionários. Nesse sentido, a enunciação porá em cena no mundo do trabalho da Qualidade Total sujeitos que seriam naturalmente *ávidos por informação, por novos conhecimentos e por mudar a rotina de trabalho*. Nesse processo, a empresa, indo ao encontro desses sujeitos, aparece também como o espaço que cria oportunidades:

I. Ao investir na capacitação e crescimento de seus colaboradores, a empresa perceberá como são ávidos por informação, por novos conhecimentos, por mudar a rotina, independentemente do tempo e do cargo ocupado. (edição n. 24)

No DQT, a satisfação dos funcionários viria não só do suprimento de suas necessidades mais elementares, como aumentos salariais, mas, sobretudo, da realização de suas necessidades profissionais e pessoais, o que envolveria o acesso a novos conhecimentos e desafios e a novas oportunidades de crescimento dentro da empresa (MOLLER, 1994). É nesse sentido que o enunciado seguinte ratificará a imagem de empresa que cria

programas de desenvolvimento humano, voltados à educação de seus funcionários, que reconhece e recompensa o esforço desses sujeitos, por exemplo, com a ascensão a novos cargos, condicionada, no entanto, ao reconhecimento de certo esforço pessoal:

J. Parte integrante da política de RH [...] e buscando, cada vez mais, a transparência e a seriedade em seus processos de crescimento do Ser Humano, é que divulgamos abaixo o resultado das promoções internas de colaboradores, ocorridas em 2008 [...] A grande movimentação nas promoções internas, durante este ano que finda, reflete o trabalho incansável de ensino/aprendizagem e valorização profissional, somado ao esforço pessoal dos colaboradores no sentido do auto-desenvolvimento e da melhoria contínua. (edição n. 26)

O enunciado seguinte, no entanto, reforça a ideia de que a recompensa não poderá vir para todos, cabendo aos clientes internos decidirem por sua vontade própria contribuir ou não com o processo de controle da Qualidade, assumindo para si a responsabilidade tanto pelos possíveis lucros quanto pelos possíveis riscos de sua decisão. O funcionário seria um sujeito de livre-arbítrio, um sujeito de decisão sobre seu percurso na empresa:

K. A busca pela retenção dos talentos tornou-se uma constante para as empresas que querem manter a competitividade no mercado. O objetivo é oferecer ao colaborador a chance de ascensão profissional através da valorização do processo seletivo interno, ou seja, dar o devido valor à prata da casa [...] É bom sempre lembrar que se internamente não é encontrado o profissional adequado, a seleção é aberta para o mercado. Por isso, será interessante que todos nós, colabora-

dores, tenhamos a determinação de investir em nosso auto-desenvolvimento, aumentando nossas chances de ascensão profissional. (edição n. 22)

O enunciador, num tom impessoal, anuncia como uma necessidade de mercado o reconhecimento e a retenção de talentos, ou seja, dos bons funcionários da empresa. Assim, justifica o processo de seleção interna como uma forma que a organização encontrou para *dar o devido valor à prata da casa*. Mas, num tom de ameaça, este mesmo enunciador destaca que, na ausência de profissionais com perfil adequado ao que demanda a empresa, a oportunidade será dada aos talentos que estão fora desta. Na sequência, o enunciador, agora assumindo o lugar de um dos *colaboradores*, convoca seus pares a agirem com determinação, investindo em qualificação pessoal, para não perderem o benefício ofertado internamente. Observa-se, assim, um movimento discursivo em que a exigência de qualificação imposta pela organização é apresentada como uma escolha do próprio funcionário em investir em seu *autodesenvolvimento* e, conseqüentemente, em (não) aproveitar a chance de *ascensão profissional* ofertada pela empresa, o espaço da oportunidade.

No informativo também a empresa será encenada como o espaço da felicidade. Falar-se-á no mundo corporativo de um “mito de felicidade”, segundo o qual funcionários felizes significariam empresa com maior produtividade. Assim, a empresa moderna, preocupada com seus agentes, estaria disposta a criar certas

condições para tornar o espaço interno de trabalho um *lugar agradável para trabalhar, aprender e crescer*, frequentado por *pessoas felizes*, que, plenamente satisfeitas, estariam naturalmente dispostas a somar esforços com todos que integram a empresa:

L. Quando todos nós nos percebemos como profissionais (úteis, produtivos, reconhecidos), passaremos a ter certeza que a nossa proposta é somar esforços com os que integram a empresa, para promover uma “faxina” nas rotinas e começar a fazer do ambiente de trabalho um lugar agradável, no qual pessoas felizes vêm trabalhar, aprender e crescer. (edição n. 24)

O enunciado que segue ratifica a empresa como esse espaço da felicidade. Trata-se da construção de uma autêntica cena de encontro social, marcada pela descontração e pela informalidade, pela reunião de amigos e familiares. Mas, como anuncia o enunciador, por meio de um sujeito coletivo que une todos os agentes da empresa, não se trata de um evento corriqueiro, mas de festa de confraternização:

M. Futebol, feijoada, música ao vivo, piscina e brincadeiras para a garotada. O clima de amizade e união tomou conta da nossa confraternização que aconteceu no último dia nove de dezembro. A festa aconteceu no clube Nagibão e reuniu mais de 800 pessoas, entre colaboradores e seus familiares. Esperado com ansiedade, foi o dia para rever os amigos, colocar a conversa em dia, e para quem é novo na empresa, foi a oportunidade de apresentar aos parentes a grande família [...]. (edição n. 14)

Contrastando com a cena formal com a qual geralmente é associado o ambiente organizacional, tal cena, evocada no

enunciado anterior, ajuda a validar a empresa como o espaço da qualidade, da felicidade, em que a descontração registrada na festa seria uma pequena amostra do relacionamento amistoso que frequentemente faria parte do dia a dia dessa empresa, um espaço fundamentalmente familiar, nada anormal, se pensado também como o lugar da cooperação, da união e da colaboração, típico do tempo moderno. Caracterizar a empresa como uma família é apresentá-la como o espaço ideológico da segurança, espaço agradável em que todos os sujeitos estão próximos e necessitam uns dos outros; como o espaço da unidade em que todos estão engajados numa causa comum.

Ainda adotando esse mesmo posicionamento, o informativo evidenciará a empresa como espaço de uma *cultura superior de qualidade* interna e posicionará cada um de seus empregados ou setores como responsável pela motivação e pela elevação do nível de qualidade. A soma da *qualidade pessoal* de cada funcionário ou setor levaria ao alcance de tal cultura maior:

N. A “qualidade pessoal” determina uma reação em cadeia de sucessivas melhorias, pois motiva o desenvolvimento de grupos próximos com os quais se convive e que executam ou realizam atividades em nível inferior de resultados (trabalhos executados sem o devido zelo ou aqueles que realizamos, mas dos quais não sentimos orgulho) [...] A qualidade em todas as áreas conduz a uma “cultura de qualidade”, que em seu conjunto influenciam positivamente na Organização. (edição n. 27)

O enunciado retoma um pressuposto da Qualidade Total, segundo o qual a qualidade deve ser entendida como uma cadeia em que cada trabalhador deve ser visto como um “cliente”, para quem a qualidade deve vir em primeiro lugar. Esse trabalhador/cliente deve agir como um “bom fornecedor” para aqueles que recebem seu trabalho e dele dependem (MOLLER, 1994). Conferir ao funcionário tanto o lugar de “fornecedor” quanto o de “cliente” no processo da qualidade significa, ao menos aparentemente, atribuir a devida importância ao trabalho que é executado pelo empregado na empresa.

Valorização à parte, é crucial perceber que o papel de bom fornecedor força o trabalhador a cumprir exatamente o que lhe cabe ou a mais. O fato de sua tarefa funcionar como um pré-requisito para outras tarefas sucessivas aumenta a responsabilidade sobre o trabalho que executa, pois, se algo não der certo, ele terá que prestar conta sobre o motivo do insucesso que fez parar a cadeia da Qualidade num ponto específico. Esse ato de prestação de contas implica um alto processo de controle do funcionário que não vigia apenas o trabalho dos outros fornecedores, mas também o próprio.

Assim, contradizendo as cenas instituídas anteriormente, a empresa revelar-se-á também como o espaço do controle, dissimulado por meio de uma política de qualidade de trabalho que aparentemente beneficiaria tanto a empresa quanto o funcionário. Tal política pode ser evidenciada como uma tentativa de fazer o

funcionário aderir aos fundamentos da Qualidade Total, mantendo pensamentos e atitudes convergentes para a conquista desse processo, garantindo-se, assim, a ausência de questionamentos e de resistências à mudança.

Em linhas gerais, o processo de mudança tematizado pelo DQT apontará então para uma mudança que deve se dar sobretudo no âmbito das representações dos funcionários, já que seu trabalho é a fonte de lucro da empresa. Ele deve ser levado, por meio da interpelação ideológica do DQT, a se tornar um importante agente do controle da qualidade, que supostamente seria “exercida por todas as pessoas para a satisfação das necessidades de todas as pessoas” (CAMPOS, 1992, p. 15). Com a “própria autorização”, ele deverá aceitar passivamente trabalhar cada vez mais, sem participar do lucro excedente da empresa e sem se dar conta de que aceitar fazer o controle da qualidade é, em verdade, aceitar controlar a si próprio para o benefício exclusivo da organização.

Assim, as cenas discursivas identificadas no informativo o revelam como uma atividade simbólica a serviço da prática discursiva na qual se insere a empresa. Isso ocorre de tal forma que é possível tomar o informativo como um discurso sobre a própria empresa, sua política e seus objetivos de gestão. Se é necessário atingir a excelência na oferta de serviços e, para tanto, promover a mudança do material humano de forma a haver a incorporação de novos com-

portamentos no dia a dia de trabalho, o informativo se evidencia como a ação de linguagem que favorece a concretização de tal objetivo da organização, uma vez que age sobre as representações de seus leitores, segundo a mesma lógica semântica que rege outras atividades com o mesmo fim, realizadas pela instituição.

Representações de sujeito implicadas no processo de produção do informativo

A instância de elaboração do informativo aponta para a atividade realizada pelo Conselho Editorial, grupo composto por membros da gerência da empresa, cuja proximidade com a política organizacional o leva a assumir frequentemente um lugar no discurso da Qualidade Total. A entrevista do tipo semiaberta (DUARTE, 2009) foi realizada com três membros do Conselho com o objetivo de se ter acesso aos saberes desse grupo implicados no processo de elaboração do informativo. As cinco perguntas que nortearam a entrevista foram:

1. Qual a importância do informativo para a empresa?
2. O informativo tem cumprido sua função? Por quê?
3. Como se dá o processo de produção do informativo?
4. Os colaboradores participam desse processo? Por quê? Como?
5. Qual a relação do informativo com o cotidiano da empresa?

Essas cinco perguntas apontaram para a coleta de informações referentes: às representações que o Conselho Editorial tem da empresa e do informativo (1 e 2), às representações que tem do próprio trabalho de elaboração e às implicações dessa atividade (3), às representações que o Conselho Editorial tem dos leitores do informativo (4) e às expectativas que tem quanto ao papel do informativo para o cotidiano da empresa (5). Por meio das respostas a essas questões, observaram-se as representações mobilizadas pelo Conselho Editorial no ato de produção do informativo, buscando-se identificar marcas discursivas que evidenciassem como essa instância se posiciona e atribui lugares aos leitores.

A partir da análise das respostas, percebe-se que, em relação à própria empresa, a representação que predomina é de uma organização séria, justa, que se preocupa com o bem-estar e a felicidade de seus funcionários, posicionamento esse orientado pela semântica do DQT:

I⁵. ... nós sempre quisemos profissionalizar porque uma empresa familiar ela/ a primeira ideia é que não existe uma uma que não é justo para com/ existe tratamento desigual e aí nós não podemos fazer desta forma [...] a outra coisa éh... principalmente fazer uma empresa onde as pessoas se sentem felizes ...

Segundo a análise realizada, tem-se que o informativo é um meio de atingir os funcionários que trabalham longe da empresa, isto é, que prestam serviços em outras organizações e que precisariam estar afinados com o perfil e a proposta política da empresa. É também um

espaço voltado à promoção do diálogo, uma vez que permitiria aos diferentes sujeitos manifestar suas opiniões sobre a empresa:

II. ... se nós temos 2.000 pessoas trabalhando aqui éh... 1.800 pessoas estão dentro das empresas que são nossas clientes então o jornal ele é uma das ferramentas de comunicação que a gente utiliza pra conversar com essas pessoas ...

III. ... porque o jornal a proposta dele é de divulgar o que a empresa tá fazendo em relação ao Sistema de Gestão da Qualidade ...

IV. ... é um dos canais que a gente se faz conhecer e conhecer a opinião das pessoas ...

Contraditoriamente, o informativo também aparece como um espaço homogêneo, silenciador, que deixa conflitos de lado, que exclui ao leitor a possibilidade de tecer opiniões, de discordar. A ele não é dado espaço para criticar conteúdos expressos no veículo:

V. ...o jornal também não tem nada voltado pra fazer críticas desde o começo ...

A atividade de elaboração do informativo aparece tanto como um motivo de satisfação quanto de desgaste para aqueles que a realizam, em função do dia a dia desgastante que geralmente tem a gerência e da impossibilidade de dedicação específica para a realização de tal atividade:

VI. ... hoje o jornal não tem o tempo dele tá o jornal é feito à medida que a gente vai pegando os retalhos [...] agora ele é um filho querido ...

Tal atividade também é revelada como um processo que obedece a uma lógica que engloba processos de escrita,

aprovação e revisão das matérias sob a responsabilidade de diferentes sujeitos do Conselho Editorial. As várias etapas de aprovação do informativo evidenciam que a ação de elaboração feita pelo Conselho é um exercício controlado, uma vez que fica claro que esse informativo não pode veicular todo e qualquer tipo de informação:

VII. ... existe uma linha de raciocínio né o R recebe concentra no R recebe as sugestões [...] eu vou começar a escrever digitar as matérias montar eu também dou a sugestão do layout do jornal a auditoria fica na primeira página treinamento na segunda página notícias do interior na terceira página eu também faço essa essa arrumação e eu faço o esquema em PDF digamos assim o protótipo ainda aí vai passar primeiro pela G que digamos assim é a primeira revisora e depois pela R como a aprovadora e a C ela faz digamos assim uma aprovação da ortografia...

O informativo é, portanto, elaborado segundo critérios específicos que orientam o trabalho do Conselho Editorial, sobretudo na etapa de aprovação desse periódico, realizada pelos donos da empresa. Esses critérios parecem ser bastante claros para seus elaboradores, que destacam a necessidade de o jornal educar, causar identificação e, ao mesmo tempo, divulgar os princípios do Sistema de Gestão para os leitores:

VIII. ... os critérios são... quem vai recepcionar se a matéria está/ o conteúdo dela é é é importante para a continuidade da educação né pra educação e treinamento dessas pessoas é como é como que eu chamo...

IX. ...as pessoas têm que se ver ah olha quem tá no posto tal o fulano né ou então olha olha ali né sou eu...

X. ... tem que ter o conteúdo pra informar a programação do Sistema de gestão [...] é esse esse jornalismo que está relatando o ponto que a gente tá no sistema de gestão ...

Ainda quanto à elaboração do informativo, ficou claro que não está prevista de forma efetiva a participação dos funcionários da base operacional da empresa, embora sejam apontados pelo próprio Conselho como os endereçados reais. A eles é concedida a possibilidade de apenas emitir sugestões, especificamente para a composição da quarta página do informativo (voltada a matérias de entretenimento), ou de ter sua opinião publicada sob a mediação da voz institucional da empresa:

XI. ... com o colaborador operacional não eu eu não tenho assim é... digamos o costume de chegar com o colaborador da área operacional até porque infelizmente pelo número e pelo quantitativo eu não tenho com saber o nome de todos...

Talvez isso tenha a ver com as próprias representações que manifestam os elaboradores do informativo a respeito dos funcionários enquanto instância de recepção. O informativo seria um meio de comunicação de grande aceitação pelos funcionários, leitores ansiosos, segundo esse Conselho. Haveria dois tipos de leitores entre os funcionários, aqueles interessados no jornal porque aparecem nele e aqueles interessados em buscar informações sobre a empresa.

O primeiro tipo de leitores, em sua maioria funcionários da base operacional, é, entretanto, o mais marcado nas representações dos entrevistados. O dis-

curso do Conselho Editorial revela esses sujeitos como pessoas que têm dificuldade de realizar a leitura do informativo, em função de sua baixa escolaridade:

XII. ... nós observamos assim que o nosso efetivo como nós chamamos apesar da empresa ter todo o zelo da questão da escolaridade do Ensino Médio Ensino Médio completo a gente observa que é um Ensino Médio de pouca qualidade é um Ensino Médio onde eles não têm muita agilidade de raciocinar né...

Daí se justificaria o artifício de se recorrer ao largo uso de fotografias no informativo, como se as imagens tivessem o papel de traduzir fielmente aquilo que esses sujeitos não conseguem ter acesso pelo texto verbal. A fotografia, segundo esse Conselho Editorial, seria um “elemento curinga” para captar os leitores. É por meio dela que esses sujeitos seriam atraídos para a leitura. Assim, ela não possui apenas a função de ilustrar as matérias, mas também parece suplantar o lugar da própria matéria, ao deixar de figurar em segundo plano:

XIII. ... a gente trabalha com um jornal leve que tenha figuras porque eles gostam muito de se ver e não só texto e sempre tem alguma ilustração...

XIV. ... se tu colocar muita letra e pouca foto aí tu observas que eles já não fazem mais tanta questão de ler aquela informação mas a foto é significativa...

Todas essas representações dos membros do Conselho Editorial instituídas na entrevista apontam para a adesão dessa instância ao posicionamento assumido pela empresa e, conseqüentemente, para o alinhamento da atividade de produção

com a prática discursiva da Qualidade Total. Essas levam a crer mais uma vez que o informativo é assumido pela organização como um importante instrumento na difusão e consolidação dos valores do SGQ entre os funcionários. No entanto, é estranho evidenciar que o Conselho associa o possível êxito do informativo em difundir o SGQ entre funcionários à vontade que eles manifestam em se ver nas fotos, como se isso pudesse ser garantia de um interesse também pelo perfil e pelos objetivos da empresa. Sendo assim, se o objetivo é educar os leitores por meio das matérias do informativo, a leitura de tais matérias aparece como atividade secundária.

Ainda quanto às representações sobre o informativo, as entrevistas revelaram que ele é apresentado sob duas concepções diferentes, uma em que aparece como um instrumento a serviço da transmissão de informações sobre o SGQ da empresa; outra em que emerge como dispositivo dialógico, que permite aos sujeitos da empresa, gerentes e funcionários, interagir. O informativo, uma vez que não tem em sua elaboração prevista a participação de seus maiores interessados, nem a instituição de um espaço específico para a manifestação da própria voz desses sujeitos, e que também tende ocultar conflitos, revela sua inscrição no primeiro paradigma. Assim, evidencia-se uma contradição entre o que se diz com base na literatura especializada da comunicação organizacional, que aponta para a promoção de

diálogo, e a concepção que evidencia a prática dos elaboradores do informativo investigado. O informativo faz circular na empresa apenas informações no sentido descendente, reflexo de uma atividade de produção controlada e restrita a um único grupo da empresa.

Conclusão

A análise realizada nesta pesquisa evidenciou o jornal e atividade de sua produção pelo Conselho Editorial como ações simbólicas mediadas pela semântica do DQT. Essas são tanto o reflexo quanto a causa da prática discursiva em que se situa a empresa e, idealmente, seus funcionários e as atividades efetivas de trabalho no dia a dia. São reflexo na medida em que sua realização não é independente dos valores assumidos pela empresa; são causa, na medida em que, difundindo os mesmos princípios, pela tomada da palavra agem sobre as representações dos sujeitos da empresa, (re) produzindo condições para a assunção de práticas de trabalhos ideais.

Observa-se, assim, na prática discursiva da mudança instituída, o aparecimento de uma comunidade discursiva em que elaboradores e leitores do jornal idealmente se encontram e aceitam ocupar sem resistência, respectivamente, os lugares discursivos de enunciador e coenunciador do discurso encenado, havendo então o apagamento da disputa histórica entre patrão e empregado que frequentemente permeia o espaço organizacional.

Desse modo, o mundo ideal da empresa, (re)criado no jornal como espaço da cooperação, do diálogo, da união e da parceria, situado no tempo moderno, dialoga com as representações evidenciadas na fala do Conselho Editorial sobre a empresa também como um espaço sério e justo e sobre o jornal como veículo promotor de diálogo. No entanto, quando, pelas fissuras do dizer dessa instância, revela-se a ausência da uma parceria na composição do jornal, o controle dessa atividade restrito à gerência e, conseqüentemente, o veículo de informações apenas no sentido descendente na empresa, a prática discursiva é evidenciada, contraditoriamente, como uma atividade de linguagem que, em verdade, é uma tentativa de silenciamento de vozes, conflitos, desencontro de interesses entre aqueles que sutilmente fazem sua imposição e aqueles que pacificamente deveriam/devem aceitar nela ocupar um lugar efetivo.

The discursive practice in the business context: the production of an organizational journal

Abstract

This study belongs to the group of researches which focuses on the relation between language and work, mainly on the modern forms of communication in organizational environments. From the presupposition that the language activities in that environment have a symbolic dimension, oriented to generate positive and strategic results, we elect to in-

investigate in this study the discursive practice functioning materialized in an organizational journal, which is part of the ideological context from the Total Quality Discourse, as well as the symbolic implicatures of this practice to the daily work routine. For the analysis of the bulletin discursive practice, we observe the discourses materialized in the journal, as well as the representations of the subjects involved in the production activity carried out by the Editorial Border. The data analysis points out to the tension between the collaborative posture and the hierarchical order that characterizes the organizational publications and that interferes with its process of production and reading.

Keywords: Organizational communication. Discursive practice. Discursive community. Discursive scenography.

Notas

- ¹ A tripartição proposta por Johnson e Caplan (1979, apud NOUROUDINE, 2002) inclui as categorias linguagem como trabalho, linguagem no trabalho e linguagem sobre o trabalho.
- ² Tanto a identificação da empresa quanto a identificação do informativo organizacional por ela produzido serão resguardadas por razões que dizem respeito aos compromissos éticos adotados entre os pesquisadores e os sujeitos situados no espaço de investigação científica.
- ³ Para compor o *corpus* desta pesquisa, foram reunidos 22 exemplares do informativo, publicados no período de março de 2006 a janeiro de 2011.
- ⁴ Serão identificados pelas letras maiúsculas os excertos dos textos do informativo sob análise que servirão de ilustração para os argumentos defendidos neste artigo. Ao final das citações são indicadas as edições de onde foram retirados os excertos.
- ⁵ Serão identificados por algarismos romanos os excertos das entrevistas realizadas com os três membros do Conselho Editorial do informativo organizacional.

Referências

- AMARAL, M. V. B. *Discurso e relações de trabalho*. Maceió: Edufal, 2005.
- CAMPOS, V. F. *TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*. 3. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, J.; BARROS, A. *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2009. p. 62-83.
- FOUCAULT, M. *A arqueologia do saber*. Tradução Luiz Neves. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1997.
- KUNSCH, M. M. K. *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus, 1997.
- MAINGUENEAU, D. *Novas tendências em análise do discurso*. Trad. de Freda Indursky. 5. ed. São Paulo: Pontes; Ed. da Unicamp, 1997.
- _____. *Análise de textos de comunicação*. Trad. de Cecília Perez de Souza-e-Silva. São Paulo: Cortez, 2001.
- _____. *Gênese dos discursos*. Trad. de Sirio Possenti. São Paulo: Parábola, 2008a.
- _____. *Cenas de enunciação*. São Paulo: Parábola, 2008b.
- MOLLER, C. *O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das Pessoas*. Trad. de Nivaldo Montingelli Jr. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.
- NOUROUDINE, A. A linguagem: dispositivo revelador da complexidade do trabalho. In: FAITA, D.; SOUZA-E-SILVA, M. C. P (Org.). *Linguagem e trabalho: construção de objetos de análise no Brasil e na França*. São Paulo: Cortez, 2002. p. 17-30.

REGO, F. G. T. *Jornalismo empresarial: teoria e prática*. 5. ed. São Paulo: Summus, 1987.

SÓLIO, M. B. *Jornalismo organizacional: produção e recepção*. São Paulo: Summus, 2011.

SOUZA-E-SILVA, M. C. P. A dimensão linguageira em situações de trabalho. In: FAITA, D.; SOUZA-E-SILVA, M. C. P (Org.). *Linguagem e trabalho: construção de objetos de análise no Brasil e na França*. São Paulo: Cortez, 2002. p. 61-76.

TOMASI, C.; MEDEIROS, J. B. *Comunicação empresarial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.