

Cultura, comunicação e trabalho: discursos organizacionais e os sentidos da atividade laboral na empresa *Hera*

Gislene Feiten Haubrich

Doutoranda; Universidade Feevale, Novo Hamburgo, RS, Brasil
gisleneh@gmail.com

Ernani Cesar de Freitas

Doutor; Universidade Feevale, Novo Hamburgo, RS, Brasil
ernanic@feevale.br

Resumo

A investigação compreende o trabalho como prática sociocultural que propicia a socialização de saberes. Centra-se em identificar e analisar a construção de sentidos sobre a atividade laboral perante os saberes constituídos e enunciados em editoriais do jornal da empresa *Hera*, publicados no período de janeiro/12 a junho/14. A lente para análise do estudo de caso é a teórico-ergo-discursiva, com a interface entre noções de cultura, cultura organizacional e comunicação às propostas da ergologia e da análise do discurso. Como resultado principal, destaca-se que a empresa *Hera* atribui ao processo comunicação uma perspectiva instrumental, por meio de prescrições que encarceram as interações. Tais concepções mantêm sentidos negativos vinculados à atividade, como sacrifício e castigo.

Palavras-chave

Discurso. Jornal de Empresa. Editoriais. Atividade Laboral. Produção de sentidos.

1 Contextos, motivações e orientações para perceber o mundo do trabalho

A diversidade nas esferas sociais caracteriza a contemporaneidade. A intervenção das organizações nesses cenários vai além da dimensão econômica, visto a pluralidade de sentidos que constituem o *lócus* laboral, mediante interações entre os sujeitos e entre o tra-

balhador e o seu fazer. Vislumbra-se o trabalho como prática sociocultural, que altera tanto a composição de uma organização quanto as estruturas que a cercam (como famílias, escolas, amigos, comunidade, concorrentes, etc.). Ambientes altamente normatizados, social e politicamente constituídos, como as organizações, tendem a suprimir a capacidade criadora do sujeito, o que conseguem apenas com anuência do próprio trabalhador, que por vezes não tem ciência de suas possibilidades reais de implicação ao ambiente laboral através de sua atividade. Defende-se que o trabalho é uma lente profícua para se perceber, compreender e desenvolver as organizações e os sujeitos que as fazem existir.

As ideias brevemente apresentadas sustentam os interesses desta pesquisa, que procura identificar e analisar a produção de sentidos sobre a atividade laboral a partir dos saberes constituídos enunciados em editoriais do jornal da empresa *Hera*. Essa delimitação se justifica mediante o entendimento de que os discursos expressos pelas organizações são repletos de implícitos codificados que manifestam valores oriundos da sociedade onde elas estão inseridas e a visão de mundo daqueles que promulgam tais enunciações. Diante disso, reconhecer a noção de atividade perante os pressupostos da Ergologia e conceituar cultura e comunicação organizacional são aspectos chave para fixar a correlação texto/contexto e asseverar possíveis interpretativos, conforme proposto. Para tanto, compreende-se a perspectiva da Semiolinguística Discursiva, que permite a interface entre concepções advindas das digressões teóricas e os dados do *corpus*.

Expostas as expectativas, apresenta-se o objeto de pesquisa selecionado. Enquadra-se a relação comunicação e trabalho¹ perante a construção discursiva da comunicação organizacional e da produção de sentidos sobre a atividade. O objeto é delineado também a partir da definição do estudo de caso, cuja seleção decorre de cinco critérios: (1) localização; (2) instalação em um Parque Tecnológico; (3) busca por internacionalização; (4) médio/grande porte e (5) divulgação em meio impresso. A empresa *Hera*, com sede situada no Vale dos Sinos, tem como negócio desenvolver tecnologia para a automação e controle de processos industriais. Possui um quadro funcional com 440 trabalhadores e publica quadrimestralmente a edição de um jornal destinado a diferentes públicos: clientes, fornecedores e funcionários. Das edições publicadas no período de janeiro de 2012 a junho de 2014, foram analisados oito editoriais.

¹ Roseli Fígaro, pesquisadora e docente da ECA-USP, é a principal autora no desenvolvimento dos estudos referentes ao binômio “comunicação e trabalho”, cuja base está nos estudos de recepção. No entanto, essa pesquisa privilegia os estudos da comunicação organizacional para construir outro olhar a essa concepção.

Este estudo é descritivo e desenvolve-se com base em dois procedimentos técnicos de documentação indireta: pesquisa bibliográfica e pesquisa documental em editoriais de jornais de empresa. A lente para a análise dos dados é denominada teórico-ergo-discursiva, visto que congrega a interface entre os conceitos teóricos relativos à cultura organizacional (MARTIN, 2004) e à comunicação organizacional (BALDISSERA, 2009; DEETZ, 2010), os pressupostos sobre o trabalho a partir da Ergologia² (SCHWARTZ; DURRIVE, 2007), e sustenta-se na análise semiolinguística do discurso (CHARAUDEAU, 2010, 2012). O artigo é dividido em quatro partes, sendo nas duas primeiras apresentadas as categorias teóricas adotadas neste trabalho e as duas últimas relacionadas ao objeto empírico do estudo, suas considerações metodológicas e análise.

2 Atividade laboral e cultura: bases do ambiente organizacional

Da Grécia Antiga à contemporaneidade, a representação de trabalho se vincula ao sacrifício, punição, injustiça social e etc. Smith, e posteriormente, Marx apontam que o trabalho aliena o sujeito de sua condição humana, sua natureza. O trabalhador dispensa sua vida em prol de uma remuneração que lhe dará condições de adquirir bens e serviços, coisas que também produz. Ou seja, ele acumula as funções de produtor e comprador, uma vez que vende suas competências para contrair-las novamente (MARX, 2006). A lógica que desvincula os processos do fazer laboral dos sujeitos que os põem em movimento tem norteado o desenvolvimento dos negócios.

Embora muitas mudanças nos estilos de gestão tenham ocorrido ao longo do tempo e representem, para muitos, uma evolução no tratamento humano, para outros se refere a uma adequação discursiva diante das exigências de flexibilização das jornadas de trabalho. Trata-se de um “[...] aperfeiçoamento [de modelos antigos] com a inclusão da inteligência e do saber do trabalhador como um novo capital imaterial a ser explorado.” (BERNARDO, 2009, p. 182). No mesmo sentido, Antunes (2011) aponta que essa atualização do ordenamento organizacional mantém um panorama negativo ao trabalho, sustentando-o como intermediário à chamada “alienação contemporânea”, já que a subjetividade humana permanece alheia à produção.

O olhar que a sociedade investe ao trabalho é determinante às condições que os sujeitos têm em suas relações. “A atividade de trabalho é, de imediato, social. Ela permite a ca-

² A Ergologia é uma área de estudos interdisciplinar, cujo enfoque está na inter-relação linguagem e atividade laboral.

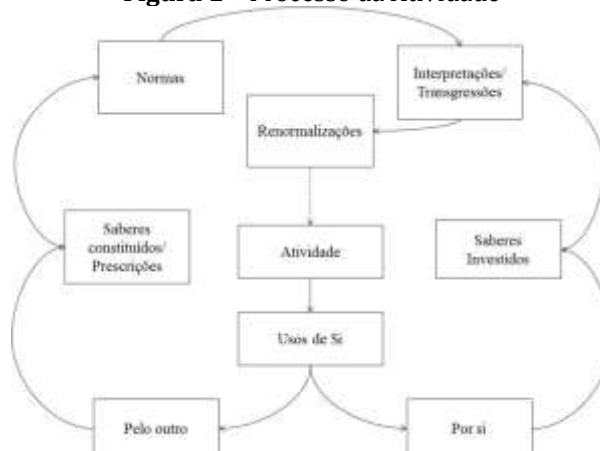
da um se produzir como ser social.” (DURAFFOURG et al., 2007, p. 68). Assim, em geral, a leitura das práticas laborais enfoca a situação em que a atividade de trabalho se inscreve – a prescrição, o contexto à realização das tarefas. Porém, uma análise da atividade humana do trabalho se preocupa com a tensão dialética entre os usos de si do sujeito. Nesse sentido, o modelo teórico-metodológico da Ergologia tem seu enfoque àquele que faz uso de suas características pessoais para realizar algo solicitado por outro pelo meio externo: o trabalhador.

Em síntese, pode-se afirmar que a atividade é o uso que o sujeito faz de si em função dos usos propostos pela coletividade, expressos na cultura e atualizados no cotidiano. Denominadas como dramáticas do uso de si (SCHWARTZ, 2000), implicam nas duas dimensões do trabalho: a) o uso de si pelo outro que se refere às orientações procedentes da situação da organização e obedece a aspectos socioeconômicos; b) uso de si por si, manifesto nas estratégias escolhidas pelo trabalhador em sua atividade perante a interpretação de prescrições, reflexão e investimento de sua experiência e seus interesses.

O outro se manifesta nas esferas institucionais que determinam quais condutas são esperadas/ adequadas ao ambiente laboral. Contudo, o trabalhador traz consigo sua história, seus propósitos e princípios. A dialética dessas duas forças é fundamental à deliberação da atividade. Por um lado os saberes constituídos, divulgados por meio de normas oficializadas em “[...] documentos que instruem, ensinam aconselham etc. o trabalho a ser realizado.” (FREITAS, 2011, p. 108), ou acordos informais convencionados perante a prática cotidiana. Na outra ponta os saberes investidos, oriundos da experiência que os sujeitos compartilham, estão relacionados à dramática do uso de si por si, ou seja, da leitura da norma, sua interpretação e possível transgressão, visto o emprego da subjetividade de cada ser no contato com essa norma.

Como resultante da interação entre os saberes constituídos e investidos tem-se a renormalização, caracterizada pela transformação da realidade. Cabe salientar que as renormalizações podem ser praticamente imperceptíveis no cotidiano – ou não –, mas ao longo do tempo tendem a acarretar mudanças significativas em processos produtivos ou na determinação de direitos do trabalhador, por exemplo. Acredita-se, assim, que a principal contribuição dessa perspectiva do trabalho é a aceitação de que o trabalhador não é um mero executor, mas um transgressor, um ser criativo por sua condição. O processo que implica a atividade pode ser observado na Figura 1.

Figura 1 – Processo da Atividade



Fonte: Elaborada pelos autores.

Cada sujeito se produz perante os contextos que vivencia e essa produção hibridizada (HALL, 2003) garante leituras diferentes daquilo que é posto como norma. Mesmo que seja por vezes negligenciado, esse processo ocorre, inclusive, nas organizações. Visto sob esse ponto de vista, o trabalho passa a ser uma prática sociocultural que acarreta a construção de sentidos dentro e fora das organizações. Pode-se então considerá-lo atividade humana, manifestação de criatividade e de inovação, factível diante da capacidade de socialização (BERGER; LUCKMANN, 2012) e reconstrução de saberes (SCHWARTZ; DURRIVE, 2007) na coletividade. Assim, percebe-se que ressignificar o trabalho passa por evidenciar a atividade em detrimento da tarefa; por criticar a perspectiva do sujeito reprodutor e enfatizar as ações permanentemente transgressoras, resultantes da consciência dos saberes produzidos na realização da atividade laboral.

No entanto, para que essa ressignificação seja compreendida e apreendida, faz-se necessário também ampliar o entendimento da gênese das organizações. Conforme Fairhurst e Putnam (2010, p. 105), elas “[...] são construções discursivas porque o discurso é a real fundação sobre a qual a vida organizacional é construída.” Aceitar o discurso como alicerce implica perceber essas estruturas como “[...] ambientes dinâmicos, interativos, discursivos, com elementos constituintes (essenciais) e constitutivos (meios e recursos) no processo de criação e de consolidação de realidades. [...] A realidade é maleável, construída pelos indivíduos.” (MARCHIORI, 2014, p. 16). Assim, reconhece-se a atuação dos sujeitos na construção de normas e regras que regem seu convívio.

Frente as concepções do trabalho como atividade humana e de organizações como construções discursivas, se aceita a cultura como a tessitura que torna inteligíveis os senti-

dos emergentes dessa relação. Martin (2004) visualiza a cultura perante suas manifestações: práticas formais e informais, dizeres dos trabalhadores, rituais, dialetos, disposição física e valores. “A cultura consiste de padrões de sentidos conectados entre diversas manifestações,³ às vezes em harmonia, por vezes em meio a conflitos entre grupos⁴ e outras vezes em teias de ambiguidade, paradoxos e contradições.”^{5, 6} (MARTIN, 2004, p. 2, tradução nossa). Assim, os três paradigmas de Martin (2004) – integração, diferenciação e fragmentação – podem ser colocados em interface para reconhecer as manifestações culturais de uma organização.

Por fim, defende-se que o trabalho fundamenta as organizações, mediante práticas discursivas que tecem a cultura daquele ambiente e se conectam a sociedade por meio de seus atores: os trabalhadores, junto a suas famílias, amigos, concorrentes, etc. Interesses norteiam essas conexões e jogos de intencionalidades se estabelecem, o que torna a atividade do trabalho uma fonte profícua para a compreensão das práticas comunicativas, dos sentidos produzidos e das concepções assimiladas e construídas pelos sujeitos. Pensar a comunicação organizacional e suas noções nesse contexto é a orientação que segue.

3 Trabalho: espaço de comunicação e de produção de sentidos

A ideia do trabalho ressignificado conforme a orientação ergológica se ampara nos usos que o sujeito faz de si e também nos usos que ele permite que o outro faça de suas competências. Os processos comunicacionais fundamentam essa relação trabalhador-organização, visto que se manifestam na transgressão às prescrições, o que implica a produção de sentidos ante o debate das normas postas, interpretadas e renormalizadas. A interação no ambiente organizacional permite o trânsito de conceitos entre os sujeitos que revelam suas motivações e intenções frente à atividade que têm de realizar. É na regência dessa dinâmica que se propõe pensar a comunicação organizacional, incluindo o trabalho como uma de suas dimensões.

A fim de avaliar as possibilidades para pensar a comunicação organizacional, Deetz (2010) ressalta dois percursos: (1) teorias do significado e a dimensão da experiência, que

³ Paradigma de Integração (MARTIN, 2004).

⁴ Paradigma de Diferenciação (MARTIN, 2004).

⁵ Paradigma de Fragmentação (MARTIN, 2004).

⁶ Tradução livre do original: “Culture consists of patterns of meanings that link these manifestations together, sometimes in harmony, sometimes in bitter conflicts between groups, and sometimes in webs of ambiguity, paradox and contradiction.” (MARTIN, 2004, p. 2).

reporta a diferentes concepções da produção de sentidos; (2) abertura à influência e dimensão da participação, cujo enfoque está no controle estratégico das escolhas comunicacionais, partindo de um raciocínio instrumental. Deetz (2010) propõe, então, o entrecruzamento desses percursos e apresenta um quadro com quatro possíveis perspectivas às concepções de produção de sentido no âmbito das organizações. As características dessas categorias são sintetizadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Perspectivas da Comunicação Organizacional

DENOMINAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
1. Gerenciamento e Comunicação Estratégica	- Processo comunicacional linear; - A produção de sentidos é uma atribuição dos líderes.
2. Democracia Liberal e Comunicação Participativa	
3. Comunicação e Gerenciamento Cultural	
4. Comunicação e Democracia Participativa	- Comunicação centrada na inter-relação entre poder, dominação e resistência que culmina com instabilidade, fragmentação e desejo por participação.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Deetz (2010).

Nota-se que as perspectivas 1, 2 e 3, apresentadas no Quadro 1, embora tenham diferenças, aproximam-se pois creditam linearidade ao processo comunicacional. A interpretação é um aspecto chave, visto que resulta na produção de sentidos. Porém, entendida como “[...] o processo de traduzir os eventos e desenvolver modelos para seu entendimento, de produzir sentidos perante esquemas conceituais elaborados pelos principais gestores.” (DAFT; WEICK, 1984, p. 286), posiciona as organizações como sistemas interpretativos, olhar que converge com os paradigmas da Integração e da Diferenciação desenvolvidos por Martin (2004). A elaboração de mecanismos que conduzem a interpretação dos sujeitos às interações realizadas é atribuída às lideranças e os demais sujeitos do ambiente organizacional são secundários nesse processo. Ao passo que se aceita a produção de sentidos como evento importante à cultura organizacional, tenta-se modalizá-los em categorias que possam ser controladas e geridas. “Para sobreviver, as organizações necessitam de mecanismos para interpretar eventos ambíguos e para prover sentidos e orientações aos seus participantes.” (DAFT; WEICK, 1984, p. 293).

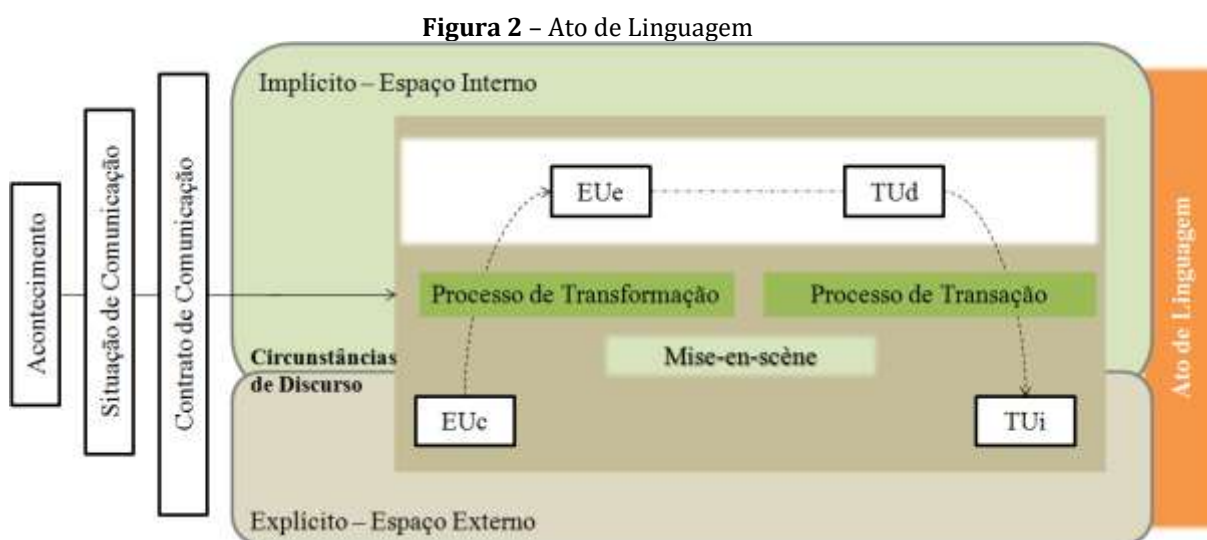
Contudo, perante as características da denominada Comunicação e Democracia Participativa, é latente um movimento de mudança no enfoque da comunicação nas organizações. Se em algum momento se defende que o processo comunicacional é linear e implica apenas discursos proferidos e prescritos pela própria organização, em outro busca-se reconhecer como os trabalhadores (e também demais públicos) participam da constituição dos espaços laborais. Saraiva e Carrieri (2008, p. 8) contribuem: “[...] ainda que haja uma intencionalidade por parte da administração de uma organização ao implementar uma dada ação gerencial [...] isso não significa que os empregados se acomodarão, submissos e apáticos ao que lhes for apresentado [...]”. Múltiplas interpretações decorrem de cada ato comunicativo realizado pela organização, seja ele planejado ou uma ocorrência cotidiana emergente da interação. É o conjunto de sentidos daí emergentes que orienta a percepção e realização da atividade pelos trabalhadores. Salienta-se a noção de Fragmentação elucidada por Martin (2004), que congrega a multiplicidade das situações e das mensagens em trânsito. Por vezes, e por alguns elas serão recebidas e aceitas, porém em outras circunstâncias o interesse na participação desse processo existirá e desconsiderá-lo é negligenciar informações que tendem a colaborar com o desenvolvimento da organização.

Nesse sentido, outra reflexão sobre a ideia de interpretação emerge: “[...] tenderá a ser um exercício de aproximação (negociação e disputa) entre os sentidos que são propostos (postos em circulação) pelos sujeitos em comunicação e a significação que é por eles individualizada, internalizada [...]” (BALDISSERA, 2009, p. 154). A divergência não é vista como algo negativo, mas como oportunidade para o desenvolvimento de vínculos por meio de relações dialógicas. Nesse caso, as prescrições são interpretadas pelo trabalhador que busca, tanto em suas experiências quanto na interação com seus colegas, argumentos que sustentem sua ação. A atividade manifesta sua complexidade no processo interacional entre sujeito e seu fazer, que se torna essencialmente comunicativo. Os sujeitos são forças, cuja manifestação advém dos discursos que representam sua identidade e transformam os grupos aos quais pertencem. Os pontos de intersecção, materializados nos espaços coletivos habitados pelos sujeitos, interferem estímulos transformados em sentidos, acionados quando necessário.

Desse modo, se aceita que a comunicação é manifestada na intersecção dos diversos discursos que circulam nas organizações. Para além da esfera prescritiva, está a interacional e interpretativa, visto que os sentidos produzidos pelos sujeitos orientam simultaneamente a representação das suas identidades e a transformação das tramas que as envolvem. Aspec-

tos como esses conduzem à escolha metodológica da análise do discurso para melhor compreender os ambientes laborais e suas metamorfoses. Por tratar especificamente da produção de sentidos, opta-se pela perspectiva semiolinguística de Charaudeau (2010, 2012). A imbricação do linguístico e do situacional, do macro e do microsocial, do implícito e do explícito, garante a ênfase à ação dos sujeitos no ato de linguagem. Estabelece-se um jogo discursivo em que o objetivo do EU é envolver o TU por meio de estratégias discursivas. Essa interação, que se configura como uma encenação (*mise-en-scène*), é denominada como ato de linguagem.

Quatro são os sujeitos implicados no ato de linguagem: dois seres sociais, o sujeito comunicante (EUC) e o sujeito interpretante (TUi), e dois seres de fala, o sujeito enunciador (EUe) e o sujeito destinatário (TUD). A encenação discursiva se dá na relação do EUe e TUD, sendo o enunciador o responsável por articular interesses às implicações contextuais e situacionais que envolvem a seleção de quais sentidos serão postos em ação por meio do discurso. O TUi é posto na posição de destinatário ideal (TUD), aquele que pode ser persuadido à intencionalidade do EUC, projetada e configurada pelo EUe. A Figura 2 representa os fluxos desse processo comunicativo.



Fonte: Adaptado de Haubrich (2014) com base em Charaudeau (2004, 2010, 2012).

A circulação de informações e sentidos que compõem o ato de linguagem, representado na Figura 2, tem como centro a ação dos atores num processo de semiotização do mundo, ou seja, de transformação dos acontecimentos em eventos inteligíveis, passíveis de transação ou difusão. Ao descrever uma situação, por exemplo, o sujeito busca em seu repertório signos que possam representá-la. Essa busca não é ingênua, mas depende diretamente da

finalidade do enunciador ao filtrar quais aspectos inclui ou exclui de seu discurso. Charaudeau (2012) denomina essas escolhas discursivas como visadas comunicativas e são classificadas dada a relação que o EU visa estabelecer com o TU. As principais visadas são apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Visadas Comunicativas

Visada	Ação do EU	Ação do TU
Prescrição	Fazer-saber	Dever-fazer
Incitação	Mandar-fazer → Fazer acreditar (persuasão/ sedução)	Dever-acreditar
Informação	Fazer-saber	Dever-saber
Captação	Fazer-sentir	Dever-sentir

Fonte: Adaptado de Haubrich (2014) com base em Charaudeau (2004).

Conforme se pode perceber no Quadro 2, as visadas estão relacionadas com as ações tomadas pelo EU e pelo TU. O EUC toma a palavra e propaga a mensagem elaborada pelo EUE, e, nesse sentido a visada passa a ser uma síntese entre a intencionalidade do EU e a atitude esperada do TUD. Não há, porém, controle algum por parte do EUC de que esse envolvimento ocorra quando o TUI interagir com os enunciados proferidos. Percebe-se assim que a construção de um discurso é um ato estratégico que se ancora em quatro diferentes modos de organização dos enunciados, a fim de que as expectativas do EU persuadam o TU: enunciativo, descritivo, narrativo e argumentativo são os quatro modos delineados por Charaudeau (2010) para compreender a concretização de enunciados e a produção de sentidos.

O modo de organização enunciativo “[...] aponta a maneira pela qual o sujeito falante age na encenação.” (CHARAUDEAU, 2010, p. 81). Seja por meio de uma relação de influência ou força (função alocutiva), a expressão de um ponto de vista (função elocutiva) ou no uso de uma terceira pessoa para subsidiar seus argumentos (função delocutiva), o EUE define bem qual sua posição em relação ao seu interlocutor. O modo de organização descritivo constitui-se da nomeação, localização e qualificação do objeto de fala cujo enfoque está na produção de efeitos de verdade. Já o modo narrativo subsidia o encadeamento de ações, enquanto o modo argumentativo tem como função “[...] construir explicações sobre asserções feitas do mundo.” (CHARAUDEAU, 2010, p. 207).

Diante da reflexão da noção de trabalho na perspectiva da atividade que sugere a dimensão comunicativa como sua base, reduzir a comunicação a um processo linear coordenado por um departamento que define os enunciados às normas postas pela organização torna-se improdutivo. Desse modo, a seleção do *corpus* desse estudo, os editoriais do jornal da empresa *Hera*, tem o propósito de analisar possíveis interpretativos que provavelmente não foram considerados pela organização na construção do seu discurso, mas que podem influenciar a atividade dos trabalhadores. Além disso, essa opção visa evidenciar a oportunidade de participação dos trabalhadores no cotidiano laboral e a relevância atribuída a eles nessa construção. Avança-se à apresentação dos percursos em busca desses sentidos.

4 Metodologia: percursos aos discursos e aos sentidos

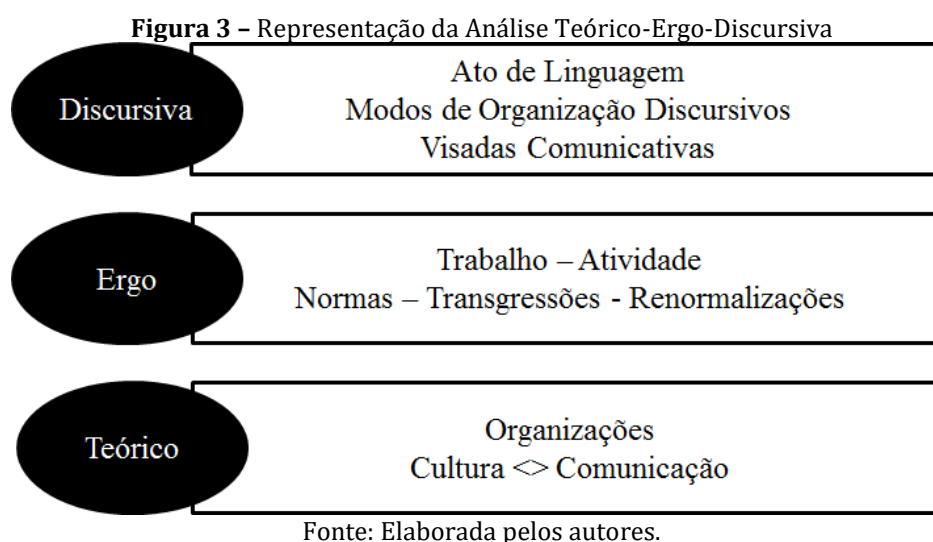
A construção do objeto de pesquisa sob duas instâncias, teórica e empírica, garante ao estudo a aproximação do desenvolvimento conceitual de relação “comunicação e trabalho”, à realidade, *locus* organizacional. Essa característica delimita a pesquisa como aplicada, exploratória no âmbito da teoria e descritiva quanto a seus resultados. A abordagem da problemática é qualitativa por meio da interface das noções de cultura, de comunicação e de trabalho. Os procedimentos utilizados qualificam a investigação como estudo de caso fundamentado na documentação indireta por meio das pesquisas bibliográfica e documental em jornais divulgados pela empresa *Hera*, no período de janeiro de 2012 a julho de 2014, dos quais se selecionam os editoriais, num total de oito (8).

A delimitação dos dados analisados se justifica mediante o volume de dados contidos nos jornais, o que exige a escolha dos elementos mais significativos a partir das expectativas postas. Nesse sentido, em relação ao jornal, que tem como foco os produtos e serviços ofertados pela empresa, os editoriais revelam-se fonte profícua ao estudo da produção de sentidos sobre a atividade, visto que representam o posicionamento oficial da organização acerca das principais informações vinculadas às suas ações, a partir de seu horizonte. Além disso, os editoriais manifestam a intencionalidade do EUC e evidenciam a projeção que ele faz do seu interlocutor, TUD.

Assim, acredita-se que o *corpus* eleito se mostra adequado para a categorização almejada perante o objetivo principal deste estudo. Conforme Bakhtin (2014, p. 127), “[...] o ato de fala impresso, constitui igualmente um elemento da comunicação verbal. Ele é objeto de discussões ativas sob a forma de diálogo e, além disso, é feito para ser apreendido de maneira ativa.”. Desse modo, entende-se que os textos dos editoriais sugerem pontos de vista

adotados pela organização acerca de seus trabalhadores, além de apontar para aspectos simbólicos relacionados à cultura e manifestar a intencionalidade comunicacional que a *Hera* tem para com seus públicos. Acredita-se que tal ação permita um olhar crítico às ações comunicativas das organizações, pois se baseia na percepção de “[...] como a organização emerge através da comunicação.” (TAYLOR; CASALI, 2010, p. 78), especialmente ancorada na perspectiva discursiva adotada para este momento da pesquisa.

A constituição da pesquisa divide-se em quatro fases: (1) fontes bibliográficas e definição das categorias essenciais; (2) delimitação da amostra e dos procedimentos de coleta de dados e detalhamento do corpus; (3) organização dos dados por meio de um mapa emergente das categorias teóricas; (4) análise a partir de um esquema teórico-ergo-discursivo. A representação do processo de análise pode ser observada na Figura 3.



A Figura 3 apresenta as categorias e o movimento realizado à análise. Diante dos discursos que compõem o corpus e que se enquadra como situação de comunicação em estudo (CHARAUDEAU, 2010, 2012), avalia-se o ato de linguagem da *Hera* por meio das visadas comunicativas de informação, prescrição, incitação e captação (CHARAUDEAU, 2004, 2012) e dos modos de organização discursivos: enunciativo, descritivo, narrativo e argumentativo (CHARAUDEAU, 2010, 2012). Em interface a essas categorias da teoria Semiolingüística de Charaudeau (2010, 2012), são postas as noções relativas ao trabalho na perspectiva ergológica (SCHWARTZ; DURRIVE, 2007) e as concepções teóricas de comunicação (BALDISSERA, 2009; DAFT; WEICK, 1984; DEETZ, 2010) e cultura organizacional (MARTIN,

2004). Na sequência são apresentados os principais sentidos vinculados à atividade na empresa *Hera*.

5 Enquanto a *Hera* trumbica, a atividade comunica

A teoria Semiolinguística do discurso, elaborada por Charaudeau (2010, 2012), oportuniza ao sujeito analisante um olhar que vai além do linguístico, relacionando-o com o situacional. Questões como essas motivam a seleção dessa proposta para assentar o modelo de análise do *corpus* desse estudo. Inicia-se esse processo pelo enquadramento de uma situação específica de comunicação, que se vincula a outras perante os significados que são partilhados e reconstruídos pelos sujeitos do ato de linguagem. Limita-se, então, a situação de comunicação a oito editoriais do jornal da empresa *Hera*, “Informando e Trabalhando” (I&T), publicados no período de janeiro de 2012 a junho de 2014 (edições setenta e sete à oitenta e três) (2012a, b, c; 2013a, b, c; 2014). O jornal é um veículo de comunicação dirigida, cujo enfoque está na relação sujeito-texto. A *Hera* é uma empresa de automação industrial que tem sua matriz localizada em São Leopoldo, possui uma fábrica de painéis em Sapucaia do Sul e filiais em diversos estados do Brasil. Sua classe trabalhadora é composta de 440 pessoas, sendo 72% homens e 28% mulheres.

Fixada a situação de comunicação, podem-se perceber quais são os papéis ocupados pelos sujeitos do ato de linguagem. A empresa *Hera* posiciona-se como sujeito comunicante (EUc) e os trabalhadores, o sujeito interpretante (TUi). A posição ocupada pelo sujeito analisante é a de identificar como os seres de fala atuam na elaboração das estratégias discursivas que visam a persuasão (EUe) e os possíveis interpretativos construídos sobre o destinatário (TUD). Diante do objetivo central desse estudo, identificar e analisar a construção de sentidos sobre a atividade laboral, entende-se que a concepção de comunicação adotada pela organização manifesta importantes sentidos sobre sua cultura, logo, acerca do trabalho.

Perante os enunciados analisados, percebe-se que as prescrições e normas são preponderantes, o que caracteriza a comunicação da empresa *Hera* com base em uma perspectiva instrumental, como pode ser observado conforme a afirmação que consta na edição 79:

[...] E gostaria de utilizar esse espaço, que sempre proporcionou **um canal de comunicação direta** com todos aqueles que têm alguma relação com a *Hera*, para agradecer. [...] Agradeço a todos que fazem parte dessa história e que contribuíram para contar as novidades da *Hera* no I&T, este **importante informativo** que produzimos orgulhosamente desde 1987 (HERA, 2012c, ed. 79, p. 2, grifo nosso).

Destaca-se desses enunciados que se valem do modo descritivo (CHARAUDEAU, 2010) para se estruturarem as qualificações atribuídas ao jornal e que enquadram a comunicação enquanto difusora de saberes constituídos (SCHWARTZ; DURRIVE, 2007), e desconsideram sua dimensão interacional, que contempla os sentidos daqueles que leem e interpretam os ditos. Desse modo, podem-se destacar duas das perspectivas desenvolvidas por Deetz (2010) para compreender a comunicação organizacional. A disseminação de prescrições fundamenta as práticas comunicativas, visto que o uso dos modos de organização discursiva que assumem destaque: o enunciativo elocutivo, com a expressão do ponto de vista da organização em prol do engajamento dos trabalhadores, e o argumentativo, que ao justificar os dados divulgados providencia o fechamento das ideias e impossibilita a discussão sobre eles. Relaciona-se, assim, à abordagem Gerenciamento e Comunicação Estratégica, na qual se define que “[...] o significado está localizado em algum lugar, sendo o trabalho da comunicação distribuí-lo.” (DEETZ, 2010, p. 88).

Na forma de seu uso, as normas assumem a posição de significados construídos pela organização e por elas postos em circulação. Pode-se supor, então, que o uso da estratégia de narração de uma situação da vida do presidente tenha esse propósito:

Há 27 anos lembro de estar em São Paulo, com minha família. Meu filho recém havia nascido e eu levantava todos os dias muito cedo e ia tomar café da manhã em uma padaria. [...] Às vezes levava meu filho mais velho, na época com dois anos. Aquela rotina permitia o convívio com ele já que eu voltava para casa invariavelmente após às dez da noite e ele já estava no último sono. (HERA, 2012c, ed. 79, p. 2).

Com seu testemunho, o presidente que assina o discurso faz uso da visada de captação para promover o envolvimento emocional dos trabalhadores. Ao dar o seu exemplo, uma das possíveis interpretações relaciona-se à compensação: abrir mão de algumas coisas no presente garante o êxito profissional no futuro. Espera-se, desse modo, que os trabalhadores sigam seu exemplo, acreditando que terão seu potencial reconhecido ao longo do tempo. Além dessa, outras evidências oriundas do ato de linguagem da *Hera* alinham também o ponto de vista apresentado por Deetz (2010) acerca de Comunicação e Gerenciamento Cultural, cujo destaque está no domínio da gestão e no seu potencial de orientação da ação dos sujeitos. “As organizações, vistas dessa perspectiva, são entidades criadoras de significados que modelam maneiras específicas de entendimento.” (DEETZ, 2010, p. 90).

As prescrições revelam-se como mecanismos para orientar a interpretação dos sentidos, aprisionando-os nos significados explicitados nos editoriais. Tal ângulo vai de encontro à concepção de cultura apresentada por Daft e Weick (1984), visto que as organizações

são consideradas sistemas interpretativos. O enunciado “[...] agora, não só devemos manter nosso nível de produtos e serviços, como também precisamos aumentá-lo ainda mais.” (HERA, 2013c, ed. 82, p. 2), aborda, de forma explícita, o que será cobrado dos trabalhadores, assim como na edição 78: “[...] mostrar que podemos fazer aqui o que fazem no exterior, **engarrifar de forma metódica** conhecimento em produtos.” (HERA, 2012b, p. 2, grifo nosso). Expressam-se significados vinculados à competitividade e à produção esvaziada de sentidos para o sujeito, que é posto como máquina a fim de executar algo que não tem plena noção do que é. O significado, porém, é posto: é necessário produzir mais para competir e se destacar.

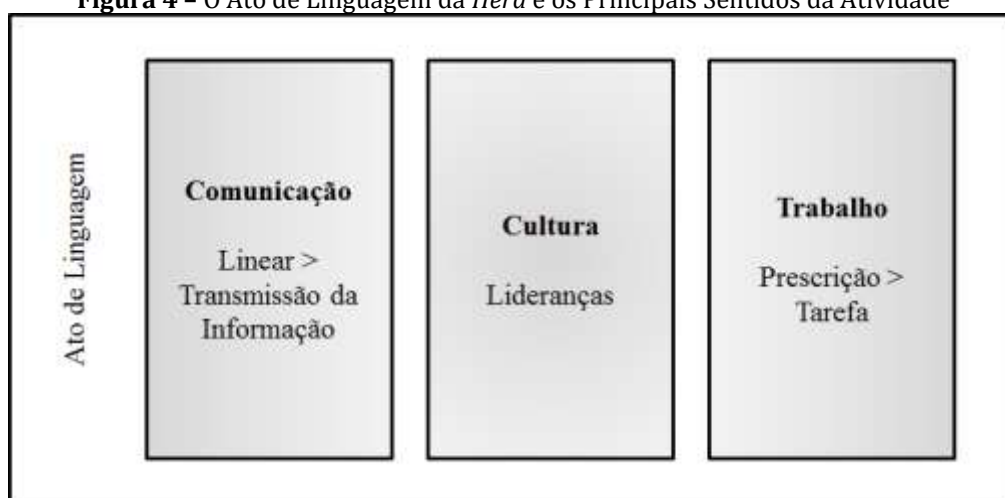
A cultura organizacional, nesse contexto, configura-se conforme as duas perspectivas propostas por Martin (2004). A primeira, a Integração, reflete o consenso, visto que o significado associado ao enunciado é partilhado por todos os sujeitos. As lideranças disseminam as normas e monitoram seu cumprimento e são convidadas a desconsiderar qualquer diferença que possa se mostrar. Sustenta-se esse apontamento diante da visada comunicativa que assume evidência na construção dos enunciados: visada de informação, cujo intuito é “[...] significar o verdadeiro, produzir um valor de verdadeiro [...]” (CHARAUDEAU, 2012, p. 88). Além disso, a organização embasa-se em saberes constituídos (SCHWARTZ; DURRIVE, 2007) para estruturar seus discursos, e vale-se principalmente dos modos argumentativo e descritivo (CHARAUDEAU, 2010), que apresentam o ponto de vista da *Hera*, mas abrem poucas possibilidades de interação e produção de sentidos além dos postos nos textos dos editoriais analisados.

Quanto à segunda perspectiva apresentada por Martin (2004), a Diferenciação também pode ser utilizada para caracterizar a cultura organizacional da *Hera* diante dos editoriais em análise. O estabelecimento de subculturas e de uma hierarquia entre elas é estimulado dado às diferenças no tratamento da atividade realizada por trabalhadores do setor de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) e da fábrica de painéis. A referência à fábrica é feita por meio de suas máquinas: “Hoje é necessário colocar nossa inteligência na máquina e a máquina na indústria. É isso que estamos fazendo na Unidade de Painéis da *Hera*. Essa fábrica produz painéis de automação, equipamentos para fazer com que qualquer processo industrial moderno seja viável.” (HERA, 2012b, ed. 78, p. 2). Além de tornar irrelevante a ação dos sujeitos também a reduz a execução de comandos, como um robô.

Em compensação, o P&D tem reconhecida, de forma explícita, sua importância: “[...] tudo isso não seria possível sem o trabalho duro de nosso P&D, que desenvolveu um produto que entusiasmou o mercado internacional.” (HERA, 2013a, ed. 80, p. 2). Nesse caso, a ação

transgressora e criadora dos sujeitos, resultante dos saberes que por eles foram investidos (SCHWARTZ, 2000), é incentivada e evidenciada como fundamental para o progresso da organização. As diferenças entre as áreas tendem a gerar um clima amistoso e fazer vir à tona diferenças pessoais entre os sujeitos, sendo a atividade de ambos fundamental para o êxito da organização em seu processo produtivo como um todo. A partir das reflexões apresentadas, sintetizam-se os principais sentidos da Atividade na Figura 4.

Figura 4 – O Ato de Linguagem da *Hera* e os Principais Sentidos da Atividade



Fonte: Elaborada pelos autores.

Embasada no conjunto discursivo manifesto nos editoriais do jornal da empresa *Hera* e nas três noções basilares do modelo teórico-ergo-discursivo, conforme disposto na Figura 4, a análise dos editoriais permite uma relação com o bordão de Chacrinha:⁷ “quem não se comunica, se trumbica”. Nesse sentido, a *Hera*, perante sua perspectiva linear e de transmissão das prescrições, “trumbica”, pois tem a intenção de neutralizar a ação dos sujeitos pelo volume de prescrições e incentivo a competitividade entre eles. A atividade, no entanto, “comunica” sentidos e vai além dos significados determinados pela organização. A importância atribuída às lideranças e à finalidade consensual e homogênea do ato de linguagem sugere que o processo de construção de sentidos é secundário e define o trabalho, manifestação cultural emergente do cotidiano, como um desconhecido. Refere-se à ele como mera execução de fazeres que sustentam o modo de vida capitalista, mas desconsidera a experiência que cria também o sujeito e implica a forma como ele constrói o mundo.

⁷ José Abelardo Barbosa de Medeiros, Chacrinha, comunicador brasileiro de grande expressão na década de 50 é até hoje conhecido por seus bordões.

6 Considerações à interface cultura, comunicação e trabalho em editoriais

A proposta de olhar para o trabalho como instituinte contextual não é recente. Todavia, traços pouco positivos que preconizam essa reflexão repetem-se ao longo do tempo. No entanto, a noção de atividade abre caminhos para pensar o trabalho de forma criativa e transformadora de uma realidade que não mais atende às intenções de bem-estar dos sujeitos. Visto desse modo, percebe-se que o ambiente organizacional não precisa ser permeado por sentidos impostos pela gestão, desde que os resultados almejados estejam de acordo com as expectativas das partes que o constituem. Desse modo, faz sentido congregar ambos os interesses: dos trabalhadores, que investem e ampliam seu saber, e da organização, que atende seus propósitos existenciais. Seria isso utopia? O arcabouço teórico selecionado para este estudo deixa pistas que não. Entretanto, ele tampouco faz crer que rever o sistema produtivo deste tempo seja uma tarefa simples. Porém, a tentativa é livre, o. O erro uma possibilidade, e a ressignificação uma potencialidade.

Com base no caso em estudo, sustentado pelo ato de linguagem da empresa *Hera* em seus editoriais de jornal da empresa, podem ser apontados três atributos que impossibilitam tal ressignificação: a instrumentabilidade atribuída ao processo comunicacional e por consequência a negligência dos sentidos e saberes potencialmente gerados no cotidiano organizacional; o elevado volume de prescrições que encarceram as interações com o propósito de homogeneizar valores e objetivos; e a crença de que sujeitos postos na posição de gestão possam envolver seu grupo de trabalhadores diante dos significados modalizados pelos discursos normativos ao fazer laboral e aos comportamentos nesse lócus.

Assim, uma das principais contribuições deste estudo está na apresentação de algumas características do cenário organizacional contemporâneo e na busca de um olhar ressignificado ao trabalho, que atribui ao sujeito responsividade no espaço laboral que produz e é capaz de engendrar. Percebido como atividade, o trabalho manifesta o potencial criativo do sujeito. Considera a importância dos saberes constituídos em normas de comportamento ou de prescrição de tarefas, mas reconhece o âmbito da experiência, dos saberes investidos pelo sujeito na interpretação das normas. A construção de novos saberes pode então implicar em renormalizações.

Os discursos da comunicação organizacional, enquanto instrumentos no processo de construção e disputa de sentidos, são chave para que se estabeleçam o diálogo e a interação entre os trabalhadores, pois estabelecem-se como normas ou saberes constituídos. É a partir da prescrição que o sujeito interpreta e renormaliza os discursos institucionalizados e

estabelece novos discursos que atualizam o contexto das organizações e produzem novos saberes. Trata-se de um movimento dialético e dialógico para o qual se chama atenção com a perspectiva ora apresentada, mediante o apontamento de possíveis interpretativos acerca da atividade laboral.

Evidente que neste estudo se trata apenas de uma ponta do processo comunicacional e que é fundamental também proporcionar aos trabalhadores a oportunidade de refletir e falar sobre sua atividade e a organização onde a realizam. Tem-se tal propósito com a sequência da pesquisa que está em andamento. Entretanto, neste momento, procura-se chamar atenção aos estímulos que são propostos pelo sujeito comunicante. Enquanto processo opaco, reconhece-se que EUc e TUi são ativos na interação, sendo que eles produzem e repercutem significados e sentidos com base no contexto que os envolve. Nesse sentido, a cultura organizacional é a tessitura onde a prática laboral e as determinações mercadológicas se fundem e alicerçam as organizações discursivamente.

Acredita-se que esse seja um dos resultados mais interessantes oriundos da pesquisa, visto que a literatura produzida para a área com foco na produção de sentidos em discursos e na sua implicação às práticas laborais é restrita. Em grande parte, os estudos comunicacionais no espaço das organizações têm seu enfoque na elaboração de estratégias mediante a identidade, à imagem ou a reputação da organização, ou ainda nas ferramentas disponíveis para tal. Nesse caso, as interações são vistas mais como plataforma de sustentação às ações prescritivas e menos como alicerce das ações dos sujeitos do trabalho e na sua efetiva contribuição para a transformação das tomadas de decisão organizacionais.

Assim, o olhar crítico às práticas comunicativas constitui uma representação do modo como o ato de linguagem produzido pela organização, no caso a *Hera*, percebe seus interlocutores e manifesta aspectos simbólicos, como valores, normas, orientações, etc. Como os discursos organizacionais impelem os interlocutores? Como os trabalhadores reconhecem seu espaço de construção pessoal e coletiva mediante seu trabalho? Como as práticas comunicativas instituem saberes? E elas permitem as renormalizações que conduzem à evolução organizacional?

Essas, e tantas questões emergem diante da perspectiva adotada para entender a relação “comunicação e trabalho”, enquanto espaço essencial dos estudos organizacionais. Um espaço de transgressão dos sentidos negativos vinculados ao trabalho, para além do produto com mero valor comercial, mas ao encontro da construção de vínculos profícuos em prol de uma sociedade mais inclusiva, em que o eu e o outro se engrandecem mutuamente. En-

tende-se que embora ponderações importantes na investigação de tal relação tenham sido apresentadas, a ampliação desses estudos é fundamental, de modo a averiguar como se dão as relações de força entre os sujeitos, identificar quais os sentidos que emergem de suas interpretações e como a atividade é percebida por eles, entre outras possibilidades. Em suma, trata-se de um campo vasto para o desenvolvimento dos estudos comunicacionais de uma forma ressignificada.

Referências

- ANTUNES, Ricardo. Os exercícios da subjetividade: as reificações inocentes e as reificações estranhadas. **Caderno CRH**, Salvador, v. 24, n. especial 1, p. 121-131, 2011.
- BAKHTIN, Mikhail. **Marxismo e filosofia da linguagem**. 16. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, v. 6, n. 10/11, p. 115-120, 2009.
- BERGER, Peter; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 34. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2012.
- BERNARDO, Marcia Hespanhol. **Trabalho duro, discurso flexível: uma análise das contradições do toyotismo a partir da vivência dos trabalhadores**. São Paulo: Expressão Popular, 2009.
- CHARAUDEAU, Patrick. Visadas discursivas, gêneros situacionais e construção textual. In: MACHADO, Ida Lucia; MELLO, Renato de. **Gêneros reflexões em análise do discurso**. Belo Horizonte: Nad/Fale-UFGM, 2004. Disponível em: <<http://www.patrick-charauveau.com/Visadas-discursivas-generos.html>>. Acesso em: 10 jun. 2013.
- CHARAUDEAU, Patrick. **Linguagem e discurso: modos de organização**. São Paulo: Contexto, 2010.
- CHARAUDEAU, Patrick. **Discurso das mídias**. São Paulo: Contexto, 2012.
- DAFT, Richard L.; WEICK, Karl E. Toward a model of organization as interpretation systems. **The Academy of Management Review**, New York, v. 9, n. 2, p. 284-291, 1984.
- DEETZ, Stanley. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Paulo: Difusão, 2010. p. 83-101.

DURAFFOURG, Jacques et al. O trabalho e o ponto de vista da atividade. In: SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis (Org.). **Trabalho e ergologia**: conversas sobre a atividade humana. Rio de Janeiro: EdUFF, 2007. p. 47-81.

FAIRHUST, Gail T.; PUTNAM, Linda. As organizações como construções discursivas. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Paulo: Difusão, 2010. p. 103-148.

FREITAS, Ernani Cesar de. Cultura, linguagem e trabalho: comunicação e discurso nas organizações. **Revista Desenredo**, Passo Fundo, v. 7, n. 1, p. 104-126, jan./jun. 2011.

HALL, Stuart. Pensando a diáspora: reflexões sobre a terra no exterior. In: HALL, Stuart. **Da diáspora**. Belo Horizonte: UFMG, 2003. p. 25-50.

HAUBRICH, Gislene Feiten. **Dos enigmas de Hefesto**: cultura, comunicação e trabalho na perspectiva dos discursos organizacionais. 2014. 201 f. Dissertação (Mestrado em Processos e Manifestações Culturais) – Programa de Pós-Graduação em Processo e Manifestações Culturais, Universidade FEEVALE, Novo Hamburgo, 2014.

HERA. Editorial do jornal da empresa. **Informando & Trabalhando**, São Leopoldo, ed. 77, mar. 2012a.

HERA. Editorial do jornal da empresa. **Informando & Trabalhando**, , São Leopoldo, ed. 78, ago. 2012b.

HERA. Editoriais do jornal da empresa. **Informando & Trabalhando**, São Leopoldo, ed. 79, out. 2012c.

HERA. Editorial do jornal da empresa. **Informando & Trabalhando**, São Leopoldo, ed. 80, maio 2013a.

HERA. Editorial do jornal da empresa. **Informando & Trabalhando**, São Leopoldo, ed. 81, ago. 2013b.

HERA. Editorial do jornal da empresa. **Informando & Trabalhando**, São Leopoldo, ed. 82, nov. 2013c.

HERA. Editorial do jornal da empresa. **Informando & Trabalhando**, São Leopoldo, ed. 83, abr. 2014.

MARCHIORI, Marlene (Org.). **Cultura e interação**. São Paulo: Difusão; Rio de Janeiro: Senac, 2014.

MARTIN, Joanne. Organizational culture. Stanford: Stanford University, 2004. Research Paper No. 1847. Disponível em: <<http://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/working-papers/organizational-culture>>. Acesso em: 26 jun. 2014.

MARX, Karl. **Manuscritos econômico-filosóficos**. São Paulo: Martin Claret, 2006.

SARAIVA, Luiz A. S; CARRIERI, Alexandre P. Simbolismo e dinâmica nas organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2008/2008_ENEO91.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2014.

SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis. **Trabalho e ergologia**: conversas sobre a atividade humana. Rio de Janeiro: EdUFF, 2007.

SCHWARTZ, Yves. Trabalho e uso de si. **Pró-Posições**, Campinas, v. 11, n. 2(32), p. 34-50, jul. 2000.

TAYLOR, James R.; CASALI, Adriana M. **Comunicação**: o olhar da Escola de Montreal sobre o fenômeno organizacional. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 69-101.

Culture, communication and work: organizational discourses and the meanings of labor activity in the *Hera* enterprise

Abstract

This investigation perceives work like a sociocultural practice that socializes knowledge. Its focus is set to identify and analyze the development of senses upon labor activity towards the constituted and enunciated knowledge from the statements made in the editorial of *Hera's* magazine, between january/12 and june/14. The approach to analyze lens to analyse of this case study is a theoretical-ergo-discursive scope, which interfaces notions of culture, organizational culture and communication, ergologie and discourse analyses. As a main result, it is emphasized that the *Hera's* company has a communication instrumental perspective, by prescriptions that imprison the interactions. This maintains attached negative senses to work, like sacrifice and punishment.

Keywords

Discourse. Enterprise's Journal. Editorials. Labor Activity. Meaning's Production.

Recebido em 19/09/2015

Aceito em 17/05/2016

Copyright (c) 2016 Gislene Feiten Haubrich, Ernani Cesar de Freitas. Creative Commons License. Este trabalho está licenciado sob uma licença Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License. Os Direitos Autorais dos artigos publicados neste periódico pertencem aos autores, e os direitos da primeira publicação são garantidos à revista. Por serem publicados em uma revista de acesso livre, os artigos são de uso gratuito, com atribuições próprias, em atividades educacionais e não-comerciais.

