

# COMUNICAÇÃO E IDEOLOGIA NA EMPRESA: "ANÁLISE DE DISCURSOS EM UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR SIDERÚRGICO"<sup>1</sup>

COMMUNICATION AND IDEOLOGY IN A COMPANY: DISCOURSE ANALYSIS IN AN ORGANIZATION OF THE STEEL SECTOR

LUIZ ALEX SILVA SARAIVA<sup>2</sup>

ROZÁLIA DEL GAUDIO SOARES BAPTISTA<sup>3</sup>

## RESUMO

Partindo do pressuposto de que os discursos disseminados por meio da comunicação empresarial buscam a sedimentação de uma imagem positiva da empresa e da sua gestão frente aos públicos externos e internos, pretende-se, neste artigo, identificar e analisar as estratégias discursivas de persuasão ideológica de uma empresa do setor de siderurgia de Minas Gerais. Por meio de uma estratégia metodológica qualitativa, concentrada sobre discursos formais da organização, neste estudo foi utilizada a vertente francesa da técnica da análise do discurso. O material selecionado foi submetido a tratamento linguístico sistemático, de forma a se obter as estratégias discursivas de persuasão ideológica – explícitas, implícitas ou silenciadas – na comunicação formal. A análise do material revela o uso de peças comunicacionais com o intuito de mobilizar os públicos interno e externo em prol dos interesses da organização. Seja recorrendo a figuras grandiloquentes e despreocupadas com os resultados empresariais, seja apelando aos propósitos do capitalismo, os discursos da empresa revelam a presença da ideologia como um dos vetores da estratégia empresarial, um processo cuja intencionalidade ideológica se procurou explorar ao longo deste trabalho.

Palavras-chave: Comunicação. Ideologia. Análise de discursos.

## ABSTRACT

Starting from presupposition that disseminated discourses through business communication seek sedimentation of a positive image of company and its management to external and internal publics, in this paper we deal with identification and analysis of discourse strategies of ideological persuasion of a company from steel sector at Minas Gerais state, Brazil. Through a qualitative methodological approach, concentrated on formal speeches of the organization, in this study we used French discourse analysis. Selected data was submitted to a systematic linguistic treatment to obtain the discourse strategies of ideological persuasion - explicit, implicit or silenced ones - in the formal communication. The analysis indicates the use of communication pieces with the intention of mobilizing internal and external publics according organization interests. Using grandiloquent illustrations, apparently unworried about business results, or appealing to capitalism goals, analyzed speeches reveal the presence of ideology as one of the basis of the business strategy, a process whose ideological intentionality we tried to explore along this paper.

Keywords: Communication. Ideology. Discourse analysis.

<sup>1</sup> Data de recepção: 14/10/2008. Data de aprovação: 15/04/2009. Data de publicação: 09/07/2009.

<sup>2</sup> Doutorando e Mestre em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Pesquisador do Núcleo de Estudos Organizacionais e Simbolismo (NEOS) da Universidade Federal de Minas Gerais e do Núcleo de Estudos Organizacionais e Tecnologias de Gestão (NEOTEG) da Universidade Salvador. Professor do Centro Universitário UNA. Vice-Diretor da Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis da Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira (FUNCESI), onde também é Coordenador do curso de Administração e do MBA em Gestão Empresarial. lassaraiva@uol.com.br

<sup>3</sup> Doutora em Sociologia pela Université Paris I, Panthéon, Sorbonne. Professora do Centro Universitário UNA. Coordenadora de Comunicação Interna da Vale. rozalia.delgaudio@uol.com.br

## INTRODUÇÃO

Neste artigo o objetivo é identificar e analisar as estratégias discursivas de persuasão ideológica de uma empresa do setor de siderurgia de Minas Gerais, manifesto por meio da sua comunicação formal. Parte-se da hipótese de que o discurso disseminado por meio da comunicação empresarial tem o objetivo de sedimentar uma imagem positiva da empresa e da sua gestão frente aos públicos externo e interno<sup>4</sup>.

Em todos os seus múltiplos campos de atuação, a comunicação dispõe de normas e tecnologias próprias a serem observadas (BRAGA, 1992). Da mesma maneira, as organizações possuem seus próprios sistemas de codificação, os quais determinam a quantidade e o tipo de informação que recebem do mundo externo e sua transformação em conformidade com suas propriedades decorrentes do sistema.

Vinculada à hierarquia funcional, a comunicação empresarial, em qualquer tipo de organização, é inerente à corrente de comando. O padrão formal de comunicação é normalmente delineado e, em geral, diretamente relacionado à sequência do fluxo de trabalho, que define os canais através dos quais devem passar as informações e materiais, a fim de que a organização possa disseminar e alcançar seus objetivos globais. A comunicação auxilia as organizações na realização de seus objetivos na medida em que materializa e difunde princípios, orientações e crenças da liderança, e, por sua ligação hierárquica, pode-se considerar que o sistema comunicacional somente alcançará sucesso se a alta gerência estiver determinada a atingi-lo, apresentando padrões de comportamento adequados, tendo claramente expectativas de que outros os sigam, e verificando

periodicamente se não há gargalos no fluxo de informação.

Assim, as redes formalizadas de comunicação são essenciais para a perpetuação das organizações, não importando seus tipos e tamanhos. A organização, sua dinâmica e seus resultados são viabilizados, por conseguinte, também graças à existência do sistema de comunicação, que permite sua realização e sobrevivência, o que, contudo, é, em grande parte, deixado de lado em seu conteúdo e importância por muitos gestores na atualidade. Mais negligenciado ainda é o papel e o poder das redes informais de comunicação, que dificilmente são levadas em consideração pelos canais e estratégias formais. Esta discussão conceitual teórico-empírica, que extrapola o conceito unidirecional e instrumental da comunicação, não será abordada neste artigo, mas é importante sublinhá-la, deixando-a como um convite para futuros estudos na área.

O modelo de comunicação empresarial típico encontrado em organizações dos mais variados setores busca promover a reunião de duas propostas que, historicamente, sempre estiveram separadas: a comunicação com fins mercadológicos e a comunicação com fins institucionais. Isso significa reunir a ideia de qualidade de produto ao escopo de confiabilidade de quem produz, tentando evitar as imagens parciais oferecidas pelas estratégias publicitárias e de promoção de vendas, substituindo-as pela apresentação de uma imagem global de um produto associado a uma organização.

Dentro da área da comunicação com fins institucionais, há uma pequena, mas significativa, subdivisão: a comunicação voltada para o ambiente externo e, nesse sentido, direcionada à sedimentação de uma imagem institucional nos públicos situados fora da organização, e

<sup>4</sup> É importante ressaltar que, apesar desta vertente de sedimentação de imagem positiva ser um dos resultados esperados por meio de estratégias e ações de Comunicação e, comumente, um dos orientadores do trabalho dos profissionais da área, é possível vislumbrar um avanço nas práticas comunicacionais empresariais no sentido de criação de uma comunidade de consenso (LIMA, 1995), à qual só é possível com a consideração da ótica e da perspectiva do outro, conforme Castells (2007).

outra dirigida aos seus membros, destinada a informá-los (a respeito das estratégias organizacionais) e formá-los, no sentido de alinhá-los com a organização e seus propósitos. Antes de serem trabalhadas tais dimensões, faz-se necessário discorrer um pouco sobre a comunicação e seus usos na organização (KUNSCH, 2003).

## USOS DA COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

Sendo proprietária e usuária, por excelência, dos meios de comunicação formais existentes, a organização faz uso desses recursos de maneira a perpetuar os esquemas vigentes de poder e hierarquia e disseminar práticas, atitudes e valores que, na visão de sua liderança, levariam ao alcance dos objetivos organizacionais. Como seu intuito é o de manter elevados níveis de cooperação, a fim de que todos os membros compartilhem de um objetivo comum, articula vários discursos, que operam em diversas frentes, objetivando apoio incondicional aos seus intentos. Como coloca Chauí (1989, p.31-32):

A estrutura do campo comunicativo, destinada a produzir o sentimento da comunicabilidade plena, da participação e da comunidade, não é criada *durante* a prática da comunicação, não é um processo de constituição recíproca dos interlocutores, mas *antecede*, regula, controla e predetermina a própria comunicação. O espaço é anterior aos seus ocupantes, não é criado ou recriado por eles segundo a lógica peculiar ao ato comunicativo<sup>5</sup>.

Ao ressaltar o uso que as organizações fa-

zem de sua estrutura formal de comunicação, Freddo (1994, p.27), observa que os discursos das organizações propõem “uma nova divisão entre aqueles que falam e aqueles que ouvem”, uma espécie de redimensionamento do princípio taylorista da especialização funcional, na qual alguns executam e *ouvem* (os trabalhadores) o que outros planejam e *falam* (os gestores), conforme discussão proposta por Saraiva (2006). Tal visão é compartilhada por Prestes Motta (1991) e Trejos (1997), ao postular que na empresa os empregados têm o direito de se pronunciar apenas sobre assuntos definidos como da sua competência. É a esfera da dominação manifesta inclusive – e por que não dizer, soberanamente – na dimensão comunicacional da organização<sup>6</sup>.

É usual que os discursos encerrados na comunicação das empresas deixem evidente aos seus destinatários quem de fato detém o poder e quem, por conseguinte, tem que a ele se submeter para continuar existindo enquanto membro da organização. O que se quer, de fato – ainda que em muitos casos isso não seja mencionado de forma clara – é o exercício do poder sobre os indivíduos, com o intuito de conseguir sua cooperação<sup>7</sup>. Por apresentar um conteúdo dogmático, ideológico, a comunicação trabalha com a perspectiva de que há meios de transformar os procedimentos impostos pela ação administrativa em comportamentos estáveis e previsíveis, como a obediência às normas e regulamentos da organização, entre outros aspectos. Como salienta Freddo (1994, p.32):

O inconsciente político mostra-nos um discurso

<sup>5</sup> Grifo da autora.

<sup>6</sup> É interessante observar que, com a expansão do uso de tecnologia e de internet, este fluxo unidirecional tende à obsolescência, visto que, cada vez mais, ao usar recursos como blogs, websites de relacionamento, comunidades on-line, os indivíduos podem se expressar e manifestar acerca dos mais diferentes assuntos – inclusive sobre o seu trabalho e o seu dia-a-dia na organização.

<sup>7</sup> Uma das formas possíveis de obter a cooperação é o uso do jornal patronal, no qual, de acordo com Prestes Motta (1992, p.47), “sublinha-se a difusão do sentimento de afiliação do empregado à empresa fazendo transparecer que os objetivos individuais são iguais ou semelhantes aos objetivos da empresa, procurando o consenso e a coesão dos esforços. Paralelamente, procura-se desenvolver a criatividade, mediante um esclarecimento mais intensivo das oportunidades de carreira. Entende-se, ainda, que é função da informação na empresa garantir a melhor qualidade da decisão em cada escalão da hierarquia. É dessa época a divulgação dos empregados de seu posicionamento no mercado, de dados sobre a qualidade dos produtos da empresa, de demonstrações financeiras, bem como a publicação de artigos dos empregados em geral, ou por área funcional, e de artigos diversos sobre esporte, etiqueta, saúde, previdência etc.”.

que pretende ser racional e não apenas ilude e submete os indivíduos, mas os põe a seu serviço, demandando deles um esforço no sentido de cooperação, onde cooperação, e, por conseguinte, o processo de alienação, acabará por dizer respeito à manipulação e à doutrinação. O discurso se mostra, portanto, um discurso a serviço da razão instrumental, da mesma racionalidade que se encontra voltada para o domínio e o controle da natureza, para o desenvolvimento e reprodução das forças produtivas e para o desencantamento do mundo que nos rodeia.

A ferramenta utilizada para conseguir atingir esses propósitos é a linguagem, que, por procurar ocultar as verdadeiras intenções da matriz discursiva, “cria um desvio estrutural entre o que é dito e o que é feito, um fosso entre discurso e prática” (PRESTES MOTTA, 1991, p.10), porque, enquanto a matriz discursiva tenta dissimular a ideia de dominação, de propagação de ideais de submissão às decisões da organização, a linguagem por ela utilizada para atingir tal fim trata de implementar as ações como se nada de mais abrangente ocorresse ao seu redor, como se a retórica fosse emitida por outros atores independentes da organização, e não os localizados no topo da sua estrutura hierárquica (SARAIVA, 2006).

Isso não quer dizer, naturalmente, que os indivíduos simplesmente se sujeitem a tais articulações de forma passiva e crédula, mas que a eles se tenta negar, a todo instante e pelos canais formais, o acesso ao que ocorre de fato nos subterrâneos da organização, pois as práticas de gestão normalmente não tratam da questão dos conflitos e quando o fazem trazem consigo a intenção de conquistar os trabalhadores, fazendo com que os conflitos por eles sentidos sejam reconhecidos como de origem estritamente psicológica, e não coletiva (PAGÈS et al., 1987), o que limita consideravelmente qualquer ação efetiva de mudança (PRESTES MOTTA, 1992).

O certo é que, alienado ou não, o trabalha-

dor das organizações contemporâneas está fortemente vinculado a uma realidade na qual a comunicação é extensiva e intensivamente utilizada como forma de obtenção de uma integração entre empresa e trabalhadores, que atende muito mais aos desígnios da primeira do que às reais necessidades da segunda parte, de forma que a compreensão dos discursos e seus elementos auxiliam o entendimento de boa parte das manifestações organizacionais atuais. É importante ressaltar que este modelo, ainda predominante em muitas organizações e que denota a tentativa de uma dominação simbólica e, de fato, tem se confrontado cada vez mais à liberdade de expressão, mobilização e, até mesmo, mobilidade dos indivíduos em alguns setores econômicos com forte crescimento.

#### A comunicação como meio de informação

O conceito de informação é bastante amplo. Numa abordagem laica, a informação comporta acontecimentos de qualquer natureza. Nas organizações, compreende tanto as informações diretamente ligadas à produção quanto aquelas ligadas à convergência simbólica. A transformação dessas informações em impulsos comumente é denominada comunicação organizacional, diretamente relacionada à realização dos objetivos de trabalho.

Para a adequada assimilação dos fluxos de comunicação empresarial foram criadas estruturas formais com o intuito de organizar as percepções idiossincráticas e tendências sistemáticas de pessoas em diferentes subsistemas, como também para aumentar a quantidade total de informação relevante; isso implicou a introdução de confinamentos e limites, com o objetivo de restringir a comunicação difusa e aleatória a canais apropriados para a consecução de objetivos organizacionais. Essa formalização permitiu, entre outros aspectos, uma significativa melhoria no fluxo de informações, o que foi

conseguido mediante sua estruturação de acordo com os escopos da organização.

Houve um período em que os membros que possuíam informação sobre mudanças ou decisões planejadas pelos que estão acima no plano hierárquico – como promoções ou transferência de pessoal para requisitos de tarefas especializadas – estavam em posições estratégicas para utilizar a informação de maneira manipulativa. Contudo, face aos resultados paulatinamente inexpressivos dessa maneira de encarar a comunicação, gradativamente surgiram programas voltados para a democratização das informações.

A maioria das empresas que adota posturas mais modernas em relação à comunicação parte do pressuposto de que reter informação sobre aspectos como a razão de ser do cargo é, não apenas prejudicial ao compromisso ideológico do membro, como também significa apoiar-se pesadamente em informações específicas sobre o cargo. Assim, informações mais abrangentes são vantajosas porque, de um lado, se um homem sabe as razões para sua designação, isto pode garantir maior eficácia na execução de sua função, por outro, se ele compreender o que o seu cargo representa em relação ao seu subsistema, é mais provável que ele se identifique com as metas organizacionais.

Os avanços da comunicação no meio organizacional, entretanto, não se restringiram à padronização comunicacional; a intensificação da competição em todos os níveis impôs às organizações uma significativa ampliação nas atividades de comunicação. Gradativamente, mais do que uma área responsável pelo gerenciamento do fluxo de informações dentro e fora das organizações, a comunicação passa a ser encarada como uma ferramenta poderosa no processo de geração de vínculo institucional.

Esses avanços são utilizados em duas frentes principais: a) mediante a disponibilização de informações aos seus membros, que, outrora alijados do processo, agora são conside-

rados parte fundamental (e ativa) da estrutura; e b) a comunicação, uma vez que (re) inseriu os empregados na esfera da organização, por meio da utilização de seus elementos simbólicos peculiares, passou a trabalhar a questão do vínculo corporativo, um compromisso com os valores vigentes na vida organizacional.

### A comunicação e a formação da mão-de-obra

A comunicação assume um papel singular na formação da mão-de-obra, à medida que se dissemina a noção de que o que deve ser comunicado será determinado, na prática, pela direção da organização, deixando clara a noção de que, ainda que todos os trabalhadores estejam de acordo quanto aos objetivos a atingir, eles não podem ser deixados a si mesmos para a escolha da estratégia que conduzirá a esses objetivos, pois sua seleção mais adequada envolve um conhecimento das posturas adotadas pelos outros.

Inevitavelmente quando o fenômeno da formação da mão-de-obra é abordado, chega-se ao conceito de socialização. Esse termo designa, de acordo com Boudon e Borricaud (1993, p.516), “o processo de assimilação dos indivíduos aos grupos sociais”. Esses autores argumentam que, embora a noção de socialização tenha se tornado um rótulo facilmente empregado nas ciências sociais, abrangendo os estudos relativos aos diferentes tipos de aprendizagem a que está submetido o indivíduo, deve-se evitar a conclusão que leva, às vezes, ao esquema do condicionamento, no qual as estruturas sociais e a decorrente socialização podem levar os membros de certas categorias sociais a obedecer antes às preferências de outrem (a cúpula hierárquica, por exemplo) do que às suas, ou ter preferências opostas aos seus interesses, enfim, a se conduzir como se fossem masoquistas e altruístas.

Essa assertiva, naturalmente, não significa que o processo de identificação com a organização seja indolor, pois o fato de tornar-se um

membro ativo da organização envolve que o indivíduo adquira seu sistema de codificação, e uma vez que aceite algumas de suas normas e valores, absorva sua subcultura e crie, junto a outros membros, expectativas e valores compartilhados, o que nem sempre é fácil. O dominado pode agir de acordo com a vontade do dominador por várias razões. Primeiramente, porque não deseja punições; em segundo lugar, porque não quer perder benefícios recebidos regularmente; finalmente, porque teme o dominador de alguma forma (BERNARDES, 1990).

A comunicação, dessa forma, desempenha um importante papel no que tange à formação da mão-de-obra, por meio de mecanismos, intencionais ou não, de persuasão e convencimento. O processo comunicacional está intrinsecamente ligado a esses aspectos por ser a área de comunicação o grande polo de gerenciamento do que é disseminado em termos de informação, principalmente pelas altas instâncias da organização. Comunica-se a cultura, comunica-se o padrão comumente aceito, comunica-se o modo de proceder e de ser aceitável naquela organização.

### Os efeitos da formação e da informação sobre a mão-de-obra

Não se discute o fato de que o uso de informação pode tornar claro o que se espera do indivíduo, do grupo ou da organização como um todo; mas isso não significa dizer que um sujeito bem-informado das prioridades de sua organização esteja, por conta disso, comprometido, motivado, ou mesmo, satisfeito, pois a informação pode atuar como catalisador, mas não como estímulo decisivo para a mudança de postura, pois as alterações de comportamento normalmente precisam estar associadas a uma série de fatores organizacionais.

Na organização, portanto, constata-se uma atividade de construção social de linguagens e

de construção de interfaces da fala quando as expressões profissionais estão muito distantes umas das outras para assegurar a comunicação intersubjetiva (ZARIFIAN, 1991). Dessa maneira, todo o fluxo de informações no interior da organização (e até mesmo a emitida para além de suas fronteiras) é marcado pela influência da mais alta hierarquia. A mão-de-obra, dessa forma, é informada sempre da versão oficial dos fatos à medida que faz uso da rede formal de comunicação, o que, obviamente, não a impede de interpretar e analisar as informações à luz da sua própria realidade (e, claro, com o auxílio da rede de comunicação informal).

Todavia, Zarifian (1991) alerta para a utilização indiscriminada dos desdobramentos da comunicação, afirmando que se assiste a uma difusão da pseudocomunicação, orientada para a adesão e a mobilização dos assalariados e não para a intercompreensão, sendo seus efeitos de natureza instrumental e intrinsecamente atados à ideia de elevar as performances prescritas (passa-se da prescrição da tarefa ao resultado).

Embora se acredite que a mão-de-obra pode ser, aos poucos, trabalhada, inclusive pelos meios comunicacionais, não é provável que o trabalhador assista à sua construção social de forma indefesa, e, portanto, sujeito em qualquer circunstância a este movimento da organização. As teorias existentes sobre o assunto, em particular provenientes da Sociologia, alertam que encarar os fatos dessa maneira é condenar o homem a uma condição passiva de condicionamento-resposta, o que não condiz com a perspectiva de homem organizacional desse início de século – proativo, consciente e sujeito da sua própria história na sociedade e na organização.

Sabe-se que, desde os momentos em que foi lhe tirada a capacidade de controlar seu próprio ritmo de trabalho, o trabalhador sempre desenvolveu estratégias de proteção em

relação a políticas e/ou atitudes da empresa por ele consideradas injustas. Com a comunicação e suas ferramentas não é diferente, sendo a rede informal a maior prova desse fenômeno, pois oferece, permanentemente, resistência às ordens formais, retificação ou circulação de boatos.

## METODOLOGIA

Para o entendimento da comunicação e de sua relação com as práticas de informação e de formação da mão-de-obra, observou-se, empiricamente, o caso de uma empresa do setor siderúrgico de Minas Gerais. Isso foi complementado por revisão de literatura e análise do discurso formal e escrito a partir do levantamento de informações em peças de comunicação produzidas pela organização analisada, como, por exemplo, publicações, campanhas específicas, balanços sociais e ações diversas junto à mídia. O material foi selecionado em função do seu conteúdo específico, pois eram buscadas evidências de veiculação de ideologias por meio da comunicação, razão pela qual o balanço social e o material institucional, vigentes à época, foram escolhidos, uma vez que as apresentavam. Embora se saiba que a comunicação empresarial também abrigue pluralidade, partiu-se do pressuposto, confirmado posteriormente pelos textos, que se tratava de textos que buscavam unificar, ideologicamente, o conteúdo, apresentando-o à luz do contexto social em curso na época.

Metodologicamente se vale, para isso, da

vertente francesa da análise do discurso, particularmente adequada para tratar do discurso empresarial por considerar que ele traz aspectos explícitos, implícitos e silenciados (FIORIN, 2003). Este procedimento desvenda as estratégias ideológicas de persuasão discursiva dos diversos atores (BAKHTIN, 2006), o que é comum em documentos empresariais como os analisados neste caso. O material coletado foi submetido a um tratamento<sup>8</sup> para possibilitar a identificação de estratégias discursivas de persuasão ideológica. Procurou-se, assim, analisar o discurso de forma contextualizada, ou seja, a partir das condições sócio-históricas em que ele foi produzido e a partir do qual foi disseminado.

Observou-se, neste artigo, o discurso formal presente em peças de comunicação produzidas pela organização analisada, como por exemplo, publicações, campanhas específicas, balanços sociais e ações diversas junto à mídia. A pesquisa apresenta-se edificada, em sua maior parte, sobre o que Hodder (1994) denominou de “material mudo”<sup>9</sup>, o material escrito produzido pela área de comunicação, uma vez que a análise de documentos constitui-se numa valiosa técnica de abordagem de dados qualitativos. A partir da análise documental, procurou-se traçar um parâmetro tangível no tocante à identificação de políticas de informação (no esclarecimento dos empregados a respeito dos processos internos da empresa) e de formação, no sentido de manutenção de um ambiente favorável – e permeável – à disseminação dos valores organizacionais.

<sup>8</sup> Como o discurso se apresenta numa complexidade composta por diversos elementos, na análise alguns dos seguintes procedimentos foram utilizados: a) identificação e análise dos principais aspectos da análise lexical; identificação e análise dos principais temas e figuras (explícitos ou implícitos) dos discursos, inclusive os personagens; c) identificação e análise dos principais percursos semânticos estruturados a partir dos temas e figuras; d) identificação e análise dos principais aspectos interdiscursivos; e) identificação e análise dos principais aspectos da sintaxe discursiva; f) identificação e análise dos principais aspectos refletidos e refratados nos discursos; g) identificação e análise dos principais aspectos das condições de produção dos discursos; h) identificação e análise dos principais discursos presentes no texto; i) identificação e análise dos principais aspectos ideológicos defendidos nesses discursos; j) identificação e análise dos principais aspectos ideológicos combatidos nesses discursos; k) identificação e análise da posição do discurso hegemônico em cada um dos textos, em relação aos discursos hegemônicos na sociedade em que eles se situam. Estes procedimentos compõem um roteiro, proposto pelo professor Antonio Augusto Moreira de Faria, da Faculdade de Letras da Universidade Federal de Minas Gerais, para a análise do discurso na vertente francesa.

<sup>9</sup> Mudo no sentido de não manifestar voz, porque, no que concerne à análise francesa do discurso, o texto “fala” mesmo ao silenciar sobre aspectos do tema.

Cabe, neste ponto, uma observação metodológica quanto ao tipo de material comunicacional utilizado como fonte de coleta de dados e a análise com foco sobre o trabalhador. Como nem sempre as organizações disponibilizam seu material de comunicação institucional a todos os empregados, não se pode, metodologicamente, fazer generalizações, tratando, por exemplo, de todo o corpo funcional. Todavia, reconhece-se que, uma vez que a comunicação se integra a uma estratégia mais ampla, analiticamente, é possível fazer transposições a partir dos dados trabalhados para os empregados.

Inserido em uma estratégia qualitativa, que requer do pesquisador a interpretação do mundo real da perspectiva dos sujeitos da sua investigação, o material coletado recebeu um tratamento de forma a proceder à identificação de padrões organizacionais nos procedimentos de comunicação adotados. Para seu exame foi utilizada a vertente francesa da técnica da análise de discurso, um conjunto de instrumentos metodológicos que sistematizam a abordagem de textos diversos, sendo usada na busca por uma melhor compreensão de uma comunicação ou discurso, de aprofundar suas características gramaticais às ideológicas e outras, além de extrair os aspectos mais relevantes. Portanto, a organização, análise e interpretação dos dados objetivou fornecer elementos para a compreensão do seu processo comunicacional. Procurou-se, de acordo com Alves-Mazzotti e Gewandszajder (1998, p.170), “identificar dimensões, categorias, tendências, padrões, relações, desvendando-lhes o significado”.

A técnica do estudo de caso foi escolhida em virtude da necessidade de visualização aprofundada dos conceitos apresentados. É preciso ressaltar, entretanto, que essa não é uma escolha metodológica, mas uma escolha do objeto a ser estudado (STAKE, 1994). Como nesse artigo o objetivo foi o de identificar e

analisar as estratégias discursivas de persuasão ideológica de uma empresa do setor de siderurgia de Minas Gerais manifesto por meio da sua comunicação formal, a unidade de análise utilizada pode ser caracterizada como organizacional.

Vários critérios podem ser empregados para a validade de um estudo, de forma que a seleção da organização levou em consideração um elenco de restrições consideradas essenciais à sua validação científica, o que permitiu o estabelecimento de um perfil, tanto empresarial quanto das atividades do setor de comunicação, considerado adequado para a consecução dos objetivos desse estudo. Os critérios adotados foram:

- a organização deveria ter uma sólida posição no mercado, com um histórico significativo de participação no seu segmento de atuação;
- existência de um setor de comunicação formalmente instituído, responsável pela imagem institucional nos ambientes intra e extraorganizacionais;
- as comunicações da empresa deveriam seguir um padrão orientado a ressaltar o papel social da empresa, a fim de permitir a análise da composição do seu discurso com relação ao processo de formação da mão-de-obra;
- as informações repassadas à mão-de-obra deveriam receber tratamento adequado pela área de comunicação, de forma a garantir sua compreensão pela força de trabalho

Os critérios adotados nos remeteram a uma organização que, depois de um longo período de vida estatal, foi privatizada e reformulou suas práticas para se ajustar ao novo ambiente competitivo ao qual estava exposta. Contou, para isso, com o auxílio da área de comunicação, que procurou traduzir, por meio do fluxo interno de informações, as novas posturas da alta cúpula da organização com relação à nova realidade. O material selecionado para análise



se, ainda que alguns possam considerá-lo “antigo”, é marcante no que se refere a características textuais de interesse para este estudo. Isso quer dizer que são particularmente relevantes para tratar analiticamente a relação entre comunicação, discurso e ideologia, por permitir uso detalhado das ferramentas próprias da análise do discurso.

## COMUNICAÇÃO, DISCURSO E IDEOLOGIA NA SIDERÚRGICA<sup>10</sup>

Fundada em 1956, e tendo se transformado em uma *joint venture*, com participação de capital estatal japonês, em 1958, a Siderúrgica, entrou em operação em 1962, tendo o Estado como sócio durante 29 anos. Em 1991, com o início da onda de privatizações, a empresa foi passada ao capital privado, o que implicou redirecionamento de suas práticas rumo a uma maior integração com o mercado. A partir do ano 2000, a Siderúrgica passa a liderar um sistema atuante em diversas unidades de negócio ligadas ao aço no Brasil e no exterior, tendo, a partir de 2005, passado a fazer parte das empresas com ações negociadas na bolsa espanhola (Iatibex).

Suas principais atividades são a exploração do aço e de indústrias relacionadas à venda, importação de produtos e subgrupos de aço e matérias-primas, a elaboração e execução de projetos e pesquisas, o treinamento de técnicos e exploração de mineração e de atividades de transporte, construção e assistência técnica. O ponto de partida de suas operações é a busca de melhoria contínua, de maneira a consolidar-se como importante grupo industrial na economia latino-americana. Para tanto, possui participações em outras empresas brasileiras do setor siderúrgico, tanto controladas quanto coligadas, de insumos, distribuição e

centros de serviço, estamparias e bens de capital, logística, além de entidades vinculadas e participações em outros países, como Argentina e Venezuela. Em 2007 a Siderúrgica anuncia seu plano de desenvolvimento – visão 2015 – para expandir a produção e modernizar as usinas, um total de 8,4 bilhões de dólares, o maior investimento da siderurgia brasileira<sup>11</sup>.

Desde a sua fundação, houve uma gestão compartilhada nipo-brasileira, o que contribuiu para a formação de uma cultura característica própria. Além disso, paralelamente à edificação da planta industrial, foi construída a cidade de Ipatinga – foco maior de suas ações sociais (saneamento básico, saúde, educação, habitação e lazer) – em uma região pobre de Minas Gerais. Como coloca Lafetá (1998, p.6), “em troca de incentivos fiscais e abatimento ou redução de impostos, concedidos pelo Estado, a empresa se instala numa [localidade] pouco desenvolvida e promete a mudança estrutural, econômica e política da região”.

A substituição do papel do Estado em muitos aspectos contribuiu para a sedimentação de uma perspectiva empresarial peculiar, frequentemente ressaltando o papel social da organização. O discurso empresarial vigente a coloca como empresa cidadã, uma comunidade construída sobre valores próprios,

“(1) com a missão de ser muito mais do que uma siderúrgica, ser uma empresa comprometida, acima de tudo, com a *qualidade*, com a *valorização da vida em seu sentido mais amplo* e com o *desenvolvimento do país*” (SIDERÚRGICA, 1997).

A seleção lexical do fragmento discursivo (1) destaca alguns elementos sociais (seleção lexical: “valorização da vida em seu sentido mais amplo”), e mesmo públicos (a seleção

<sup>10</sup> Nome fictício para a organização analisada. A autorização para o acesso e pesquisa na organização foi condicionada ao sigilo expresso de sua identidade, o que foi respeitado ao longo do texto.

<sup>11</sup> Informações obtidas no website da empresa. Acesso em: 14 jan. 2008.

lexical: “com o desenvolvimento do país” é típica do período desenvolvimentista, em que este era um importante apelo), usados semanticamente para estruturar o tema do comprometimento social da Siderúrgica. Ao mesmo tempo, este discurso silencia sobre o lucro, levando a crer que sua única finalidade é a promoção do bem-estar da população da região e o desenvolvimento do país. Há uma referência implícita, subentendida ao processo produtivo (manifesto pela seleção lexical: “qualidade”), mas que não chega a descaracterizar a refração<sup>12</sup> presente no discurso sobre o papel da empresa. Este fator promove um discurso hegemônico, comprometido com a lucratividade, mas, ao mesmo tempo, sem deixá-la clara. Isso se dá em virtude de a comunicação empresarial associar duas propostas que, historicamente, sempre estiveram separadas: a comunicação com fins mercadológicos, e a comunicação com fins institucionais. O efeito de sentido que se consegue é a associação da qualidade à valorização da vida e ao desenvolvimento do país, algo não diretamente relacionado ao negócio da organização – mas ao seu papel social, à sua missão institucional.

Por isso, não chega a ser estranho que um discurso desta natureza, que silencia sobre o caráter capitalista da empresa, ao mesmo tempo em que valoriza o comprometimento da organização com o desenvolvimento do país, busque o cosmopolita, o grandioso. É provável que esse modo de informar reflita a lacuna deixada pelo Estado e coberta pela iniciativa empresarial. Ser tudo para todos caracteriza uma ação pública, que foi prontamente assumida por

iniciativa (e barganha) da empresa. Nesse sentido, é a própria privatização da esfera pública que alimenta a lógica discursiva da responsabilidade social da organização. Isso pode ser notado no fragmento discursivo (2):

(2) A Siderúrgica, idealizada pela iniciativa privada e objetivada com o aporte de capitais do Governo de Minas Gerais, da União e de japoneses, significou, à época, a realização de um sonho que empolgou uma geração de mineiros. Ao mesmo tempo, foi ao encontro do desejo e da necessidade do Japão de demonstrar a presença e a marca de sua tecnologia no mundo ocidental. O resultado disso foi uma *feliz associação* entre dois países e duas culturas, a mineira e a japonesa que, embora com características próprias, apresentam similaridades, permitindo uma parceria sólida e duradoura. (SIDERÚRGICA, 1997).

No fragmento discursivo (2), pelo uso de uma prosopopeia, a “iniciativa privada” adquire predicativos humanos. Pela sua aparente inovação e visão de longo prazo, consegue empolgar uma geração de mineiros mediante a articulação entre desejos, recursos e aspectos culturais japoneses e capitais e elementos culturais mineiros (implícita e metonimicamente subentendidos brasileiros). Reflete-se neste fragmento discursivo a associação entre interesses múltiplos das organizações, mas que é refratado na forma de um léxico peculiar: a felicidade<sup>13</sup> de uma parceria sólida e duradoura. Este aspecto, a parceria, manifesto explicitamente no texto por meio da expressão associação, reflete um movimento bastante comum no mundo empresarial, que se concentra para o ganho pelo acúmulo de competências e es-

<sup>12</sup> Refração linguística é um recurso proposto por Bakhtin (2006), que parte da resignificação dos temas nos discursos dos sujeitos. Todo aspecto é, ao mesmo tempo, refletido linguisticamente, isto é, preservando seu sentido socialmente estabelecido e refratado, ou seja, reinterpretado de acordo com os referenciais próprios dos enunciadores. Um discurso, assim, reproduz (ou reflete) as condições sociais em que é produzido e modifica (ou refrata) determinados aspectos, de acordo com as resignificações dos seus enunciadores.

<sup>13</sup> Embora também o ambiente de trabalho seja apresentado como “feliz”, isso é esvaziado pela realidade. Na negociação salarial de 1996, pela primeira vez não houve acordo com o sindicato, o que resultou na instauração do dissídio coletivo. Além desse impasse, a privatização também deixou marcas, como a redução do quadro de pessoal quase pela metade, e pela diminuição do volume de treinamento por empregado, não obstante a empresa manter um moderno centro de treinamento e incentivar a participação em programas de aperfeiçoamento. Tais pontos refletem algumas contradições presentes não apenas no discurso da Siderúrgica, mas também no de outras organizações contemporâneas, conforme discussão de Saraiva et al. (2004).

cala. Silencia-se sobre o fato de que a solidez e a durabilidade da parceria são questões econômicas e não afetivas; portanto, não se trata de felicidade, mas de uma oportunidade de negócios o que se tinha na época. A associação é um reflexo das práticas empresariais.

Como Prestes Motta (1992, p.42) alerta, “é preciso notar que a ideologia está sempre a serviço de um projeto, que se traduz em uma prática política”. Dessa maneira, o dirigente desempenha um papel político, em particular no que se refere à capacidade que possui de tornar hegemônicos os propósitos da organização, de apresentar como sendo do interesse dos indivíduos aquilo que é somente de interesse organizacional. A comunicação se apresenta, portanto, como uma ação essencialmente estratégica, na qual o locutor procura o exercício do poder sobre o ator através de ameaças de coação, tanto internas quanto externas, por meio da deformação da ação comunicativa que pretende estabelecer. Um exemplo disso é o investimento social, contabilizado na Siderúrgica desde 1996. Na apresentação do balanço social de 1998, a mensagem do presidente afirmava:

(3) *Aos 35 anos a Siderúrgica se orgulha de possuir um invejável acervo de realizações no campo social e de ser uma empresa alinhada com as mais modernas e eficientes siderúrgicas do mundo. Uma empresa-cidadã, que reafirma a cada dia a sua total confiança na capacidade do povo brasileiro e no futuro do país. (SIDERÚRGICA, 1998).*

No fragmento discursivo (3), a prosopopeia mais uma vez está presente, na forma de realizações sociais de um objeto inanimado ao qual se atribuem características animadas, e, também, por confiar na capacidade do povo brasileiro. A organização é qualificada de cidadã, mas não como um adjetivo comum, por meio de um hífen, o adjetivo é ligado ao sujeito, destacando que se trata de um tipo diferente de organização empresarial, esperançosa e confiante no futuro. Mesmo tendo decorrido

mais de meio século, e as condições de produção do discurso sendo bastante distintas das originais, preserva-se a grandiloquência do discurso dos tempos estatais. Contudo, agora com um objetivo diferente: diferenciar a empresa no mercado e promover uma imagem mais social do que empresarial.

É interessante, também, a manutenção da grandiloquência do discurso da empresa, que silencia sobre seu caráter capitalista e destaca sua faceta social, por haver uma explícita conotação ideológica associada à organização. De certa forma, ela dissemina um discurso legitimado do ponto de vista social no âmbito da localidade em que se situa, mas que se pretende universal, pois o posicionamento final diz respeito à confiança na capacidade do povo brasileiro e no futuro do país. Esta ênfase social do discurso empresarial está clara no fragmento discursivo (4):

“(4) Durante toda a sua história, a Siderúrgica vem *consagrando* princípios como o da ética, do *trabalho em equipe* e o da *valorização do homem*.” (SIDERÚRGICA, 1997).

No fragmento discursivo (4), é curioso o uso explícito do vocábulo “consagrando”, no sentido de valorização. Consagrar se refere a “tornar sagrado”, um processo de deificação da empresa para a reificação de suas ações, tal como discutido por Aktouf (2000). Isso significa que a Siderúrgica, discursivamente, confere a si um caráter superior de tal ordem que torna sagrados, no âmbito da empresa, princípios como os citados (ética, trabalho em equipe e valorização do homem). As realizações no campo social são ressaltadas, destacando de modo implícito o pressuposto orgulho que os empregados devem ter de trabalhar em uma organização que fez tanto pela região, por Minas Gerais e pelo país. Implicitamente, pressupõe-se que o trabalho em equipe se deve à harmonia decorrente da valorização do homem. A ênfase em harmonia, seja resultante da fusão de culturas distintas, como na *joint venture* entre brasileiros e japoneses, seja

consequência da ação da empresa nos diversos ambientes no qual está inserida, também é uma constante do material de comunicação:

“(5) No plano estratégico [persegue-se] a busca permanente da satisfação do cliente, da qualidade dos seus produtos e serviços, de uma contínua evolução tecnológica e de uma *perfeita harmonia* com os seus diversos públicos.” (SIDERÚRGICA, 1997).

A harmonia, destacada reiteradas vezes nas publicações da empresa, deixa margem à discussão a respeito da natureza das relações capital-trabalho no interior da organização: se há harmonia, conflitos não existem (ou são sutilmente sufocados) e, na ausência desses, os movimentos sindicais não têm sentido, assim como quaisquer tipos de manifestações com o intuito de questionar as práticas administrativas vigentes. O que deve ser ressaltado, contudo, é que por mais interessante que possa parecer aos olhos dos empresários a existência de um ambiente harmônico, não-conflitivo, quando essa situação ocorre, em geral se dá às custas da gradativa anulação das diferenças, e, por conseguinte, pode levar a um progressivo estado de asfixia da criatividade e adaptabilidade organizacional. Todavia, deve estar claro que não se trata de uma harmonia qualquer, mas de uma “perfeita harmonia”. Isso implica a ausência absoluta de qualquer tipo de arestas entre a Siderúrgica e seus diversos públicos, o que, além de ser uma impossibilidade efetiva, manifesta mais uma vez o caráter ambicioso nos discursos da organização.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo o objetivo foi o identificar e analisar as estratégias discursivas de persuasão ideológica no setor empresarial por meio da comunicação formal. Isso foi feito mediante o estudo do caso de uma empresa do setor de siderurgia de Minas Gerais. Recorreu-se a

material escrito, em especial peças de comunicação produzidas por esta organização, para, à luz das ferramentas da vertente francesa da análise do discurso, se identificar as relações entre comunicação, discurso e ideologia no âmbito empresarial.

Em linhas gerais, pôde-se perceber que a organização faz uso dos recursos comunicacionais à sua disposição de maneira a perpetuar sua dominação sobre os trabalhadores, conectando vários discursos que operam em diversas frentes, objetivando apoio incondicional aos seus intentos. A comunicação assume um papel singular na formação da mão-de-obra, à medida que dissemina a noção de que o que deve ser comunicado faz parte da pauta da direção da organização. Em outras palavras, isso significa que, ainda que haja consenso entre os empregados relacionados aos objetivos, escolher a estratégia para o seu alcance não integra seu rol de atribuições, sendo esta uma prerrogativa da organização, que seleciona os meios e caminhos mais adequados para que os resultados desejados sejam alcançados.

Travestida de uma superfície orientadora, de cunho informacional, a comunicação na organização analisada traz elementos explícitos, implícitos e silenciados que conferem caráter formador ao discurso e à sua ideologia. Isso significa que a suposta (e gratuita) informação traz mensagens sobre como se deve ser na empresa (possivelmente deixando subentendido que também para nela permanecer os mesmos códigos se mantêm), e o quão grandioso é poder pertencer a um grupo tão especial. Em alguns momentos, o discurso assume as características grandiloquentes da época em que a empresa representava o papel de verdadeira agência de desenvolvimento na região em que se localiza, chegando ao extremo de deificação da organização e uso de metáforas religiosas para o destaque dos valores organizacionais.

É visível, em outros momentos, o disfarce

da condição capitalista da empresa, que prefere assumir-se explicitamente como um projeto mais social do que econômico. Não é preciso dizer que tal silenciamento ocorre associado a um apelo aos empregados para que adiram a uma ideia que contribui para o país e para a qual todos precisam, constantemente, se dedicar, para que o sonho plantado há mais de meio século não desapareça. Individualizam-se a estratégia e a ideologia da competição em um discurso que, aparentemente, não apresenta nada específico, mas, ao mesmo tempo, inúmeras estratégias de persuasão ideológicas, intencionalmente dirigidas a cada empregado, que passa a ver como seu papel cooperar, contribuir, para um projeto que o antecede e que certamente o sucederá.

Não se pode ingenuamente acreditar que este empregado aceitará estas estratégias e a elas será submisso apenas por conta de argumentos de ordem prática, como a ameaça do desemprego; isso seria condenar o empregado ao papel de peão em um jogo macroestrutural, no qual ele teria apenas de aguardar o desenrolar da situação, sendo a influência de sua subjetividade restrita. Todavia, suas possibilidades de resistência estarão atreladas às perspectivas de uma contraletura do que a comunicação lhe diz. E, nesse sentido, face ao enfraquecimento generalizado de uma resistência institucionalizada na forma de sindicatos, o que resta ao empregado é lidar individualmente com a ideologia da empresa, processo mais difícil pela fragmentação da solidariedade operária, mas, nem por isso, impossível.

## REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. A administração da excelência: Da deificação do dirigente à reificação do empregado (ou os estragos do dilema do Rei Lear nas organizações). In: DAVEL, Eduardo Paes Barreto; VASCONCELLOS, João Gualberto Moreira (Org.). **"Recursos" humanos e subjetividade**. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judithy; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais:**

Pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1998.

BAKHTIN, Mikhail. (Voloshinov). **Marxismo e filosofia da linguagem**. 8.ed. São Paulo: HUCITEC, 2006.

BERNARDES, Cyro. **Sociologia aplicada à administração: Comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1990.

BOUDON, Raymond; BOURRICAUD, François. **Dicionário crítico de sociologia**. São Paulo: Ática, 1993.

BRAGA, Nice. Comunicação empresarial: Um instrumento de novas relações trabalhistas. In: **Recursos humanos: Foco na modernidade: Textos selecionados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 10.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

CHAUÍ, Marilena. **Conformismo e resistência**. 4.ed. São Paulo: Brasiliense, 1989.

FIORIN, José Luís. **Linguagem e ideologia**. 7.ed. São Paulo: Ática, 2003.

FREDDO, Antônio Carlos. O discurso da alienação nas organizações. **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro, v.28, n.1, p.24-33, jan./mar. 1994.

HODDER, Ian. The interpretation of documents and material culture. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Ed.) **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4.ed. São Paulo: Summus, 2003.

LAFETÁ, Dayse Costa. **Poder e organização**. 1998. 41p. Monografia (Bacharelado em Ciências Sociais, ênfase em Política)- Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1998.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. **Os equívocos da excelência: As novas formas de sedução da empresa**. Petrópolis: Vozes, 1995.

PAGÈS, Max; BONETTI, Michel; GAULEJAC, Vincent; DESCENDRE, Daniel. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

PIMENTA, Solange Maria. A Estratégia da gestão na nova ordem das empresas. In: **Recursos humanos: Uma dimensão estratégica**. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999.

PRESTES MOTTA, Fernando Carlos. As empresas e a transmissão de ideologia. **Revista de administração de em-**

presas, São Paulo, v.32, n.5, p.38-47, nov./dez. 1992.

\_\_\_\_\_. Organizações: Vínculo e imagem. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v.31, n.3, p.5-11, jul./set. 1991.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Democracia anunciada e opressão denunciada: Um caso de resistência na indústria têxtil de Minas Gerais. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, 10, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: NEPOL/UFBA, 2006.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; PIMENTA, Solange Maria; CORRÊA, Maria Laetitia. Dimensões dos discursos em uma empresa têxtil mineira. **Revista de administração contemporânea**, Curitiba, v.8, n.4, p.57-79, out./dez. 2004.

SIDERÚRGICA. **Balanco social 1997**. Ipatinga: Gerência de Comunicação Social, mar. 1998.

\_\_\_\_\_. **Siderúrgica**. Ipatinga: Gerência de Comunicação Social, set. 1997.

STAKE, Robert E. Case Studies. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Ed.) **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

TREJOS, Maria Eugenia. Calidad total, control y trabajo. **Revista latino-americana de estudos do trabalho**, São Paulo, n.6, p.167-178, 1997.

ZARIFIAN, Philippe. Trabalho e comunicação nas indústrias automatizadas. **Tempo social**, São Paulo, v.3, n.1-2, p.119-130, 1991.