

# Faces e interfaces que se revelam nas práticas discursivas das organizações



*Regiane Regina Ribeiro*

*Doutora em Comunicação e Semiótica (PUC-SP)  
Professora da Universidade Estadual de Londrina  
Email: regianeribeiro5@gmail.com*

*Marlene Marchiori*

*Doutora em Ciências da Comunicação (USP)  
Professora da Universidade Estadual de Londrina  
E-mail: marlenemarchiori@gmail.com*

*Wilma Vilaça*

*Mestre em Administração (PUC/MG)  
Professora do Centro Universitário de Belo Horizonte  
Email: wilma.vilaca@gmail.com*

**Resumo:** Este artigo analisa a prática discursiva considerando diferentes tipos de discursos que emergem nas organizações em decorrência dos fatores sociais, promovendo a articulação entre os textos e os contextos sócio-históricos (Fairclough, 2001). Apresenta-se aqui o estudo empírico realizado em duas indústrias do setor gráfico, situadas em espaços geográficos diferenciados e, ao revelarem-se as condições da prática discursiva, que envolvem a produção, distribuição e consumo textual, discute-se como se dão essas articulações no campo prático.

**Palavras chave:** comunicação organizacional, organização, discurso.

*Faces e interfaces que se revelan en las prácticas discursivas de las organizaciones*

**Resumen:** Este artículo analiza la práctica discursiva llevando en consideración diferentes tipos de discursos que emergen en las organizaciones como consecuencia de factores sociales, promocionando la articulación entre los textos y los contextos socio históricos (Fairclough, 2001). Se presenta en este texto el estudio empírico que se hizo en dos industrias del sector gráfico ubicadas en espacios geográficos distintos y, al descubrirse las condiciones de las prácticas discursivas que involucran la producción, distribución y consumo textual, se discute como se dan esas articulaciones en el campo prático.

**Palabras-clave:** comunicación organizacional, organización, discurso.

*Faces and interfaces unveiled in the discursive practices of organizations*

**Abstract:** This article examines the discursive practice considering different types of discourses which emerge in organizations as a consequence of social factors, promoting the articulation between texts and socio-historical contexts (Fairclough, 2001). This article presents the empirical study performed in two graphic industries, located in different geographic spaces. As the conditions of the discursive practice – which involve the production, distribution and textual consumption – are unveiled, the article introduces the discussion about how these articulations happen in practice.

**Key words:** organizational communication, organization, discourses.

**T**orna-se fundamental abordar a prática discursiva nas organizações considerando-se os diferentes tipos de discursos que emergem em decorrência dos fatores sociais (Fairclough, 2001). Este posicionamento privilegia a análise crítica do discurso em três dimensões: nos processos de produção (interdiscursividade e intertextualidade), na distribuição (cadeias intertextuais e consumo do texto) e no consumo textual (coerência). A essas três dimensões acrescenta-se um olhar sobre as “condições da prática discursiva” com a finalidade de apresentar aspectos sociais e institucionais que envolvem a produção e o consumo de textos. Fairclough (2001) enaltece a articulação entre os textos e os contextos sócio-históricos e posiciona os sujeitos nas organiza-

ções como “sujeitos sociais”, que vivenciam processos de interação e constroem sentido por meio da linguagem.

Sendo assim, as pessoas não podem ser definidas apenas como emissores que produzem mensagens ou destinatários que as recebem. Esta proposição muda o paradigma de observar os estudos organizacionais, direcionando-se muito mais para questões

*Nas organizações o indivíduo se engaja em práticas sociais, negociando significados e construindo o mundo ao mesmo tempo em que é construído por eles*

subjetivas e identitárias do que objetivas, nesses ambientes. A partir daí, as práticas discursivas deixam entrever diversos outros componentes culturais, principalmente aqueles que se “configuram a partir de toda uma rede de discursos proferidos, os quais se responsabilizam, em última instância, pelo(s) sentido(s) produzido(s)” (Rocha, Daher e Sant’anna, 2002:79).

A abordagem teórica deste artigo torna-se enriquecida a partir da apresentação do estudo empírico desenvolvido em duas indústrias do setor gráfico, situadas em espaços geopolíticos diferenciados, o que, *per se*, já tematiza a interferência dos contextos na constituição das relações interpessoais e, conseqüentemente, das diferenças percebidas no tratamento discursivo, bem como da manifestação de estilos distintos no exercício da interlocução no contexto organizacional. A observação das realidades organizacionais pesquisadas e o contraponto destas com a reflexão teórica contribuiu, sobretudo, para alertar as organizações a lançarem um olhar reflexivo nos processos de construção de significado e atribuição de sentido, que são em-

preendidos pelas pessoas nas organizações, em seus discursos.

### As produções discursivas como prática social

As produções discursivas são uma prática social e são veiculadas sob várias formas de comunicação. Para Foucault (1979), nossas práticas discursivas não são opacas, mas norteadas por crenças, visões de mundo, ideologias, e são atravessadas, imprescindivelmente, por instâncias de poder. Para o autor, o poder não está localizado num ponto específico e não possui uma identidade própria, mas é uma multiplicidade de forças é sempre cossustentado e socialmente produzido nas práticas diárias.

A visão do discurso como uma prática é abordada por Fairclough (2001:91), não sendo apenas uma “representação do mundo, mas uma significação do mundo, constituindo e construindo o mundo em significado”. O autor complementa ser o discurso “um modo de ação, uma forma em que as pessoas podem agir sobre o mundo e especialmente sobre os outros, como também um modo de representação” (2001:90). Reitera-se que a produção discursiva das organizações é considerada uma das condições mais importantes para asseguarção do conteúdo das mensagens destinadas aos públicos prioritários.

Para Fairhurst e Putnam (2010), as organizações são construções discursivas porque o discurso é a real fundação sobre a qual a vida organizacional é construída. Nessa perspectiva exploram-se três possibilidades de relação entre as organizações e suas práticas discursivas: como objetos ou entidades já formados; em permanente estado de constituição; ou ancoradas em práticas sociais e formas discursivas. A abordagem nos leva a refletir sobre as práticas discursivas organizadas em arranjos de linguagem que possibilitam o agir, o comunicar, o trocar conhecimentos, as experiências e o interagir.

### **A análise crítica do discurso e as práticas discursivas nas organizações: uma matriz de análise**

A análise crítica do discurso (ACD) é uma teoria e um método de análise das produções discursivas nas organizações. O corpus teórico-metodológico caracteriza-se por uma grande preocupação social e deriva de abordagens multidisciplinares no estudo da linguagem. Soma-se a esses argumentos o conhecimento de que em uma comunicação específica não se considera somente um tipo particular de texto, mas processos particulares de produção, distribuição e consumo. Cada gênero, portanto, ocorre em determinado contexto e envolve diferentes agentes que o produzem e o consomem até mesmo de forma simultânea, em razão das diferentes realidades.

Uma das principais características do discurso na contemporaneidade é a diversidade, multidisciplinaridade e, de maneira bastante intensa, a presença de problemas com escopo (apud Fairhurst e Putnam, 2010; Alvesson e Kärreman, 2000; Oswick, Keenoy e Grant, 2000). Neste sentido, torna-se fundamental o entendimento de que o discurso é um meio para a interação social, sendo vital o estudo do uso da linguagem em processos de interação (Fairhurst e Putnam, 2010). A abordagem teórica que se depreende é a do discurso visto como uma forma de prática social que se realiza, total ou parcialmente, por intermédio de gêneros textuais específicos. E o discurso tem efeitos constitutivos porque, por meio dele, os indivíduos constroem ou criam realidades sociais. Assim, nas organizações, os indivíduos se engajam em práticas sociais, negociando significados e construindo o mundo, ao mesmo tempo que também são construídos por eles.

Nos trabalhos desenvolvidos por Fairclough (2001), a concepção de texto deriva em grande parte da linguística sistêmica funcional que, por sua vez, incorpora ao estudo do texto a noção de contexto. Nessa área de

estudo da linguagem, o texto é ao mesmo tempo uma unidade semântica e uma forma de (inter)ação. Assim sendo, sua análise pode ser realizada em relação à linguagem como sistema e como elemento semiótico que reflete processos discursivos e socioculturais ligados a estruturas sociais.

A ACD também investiga como os textos são permeados de relações de poder e hegemonia. Para Fairclough (2001), as práticas discursivas são investidas ideologicamente à medida que incorporam significações que contribuem para manter ou reestruturar as relações de poder, ou seja, a ideologia é constituída por significações, formas de ver o mundo, que se manifestam em textos, contribuindo para manter ou mudar formas de poder.

Fairhurst e Putnam (2010:144) afirmam:

Por fim, os estudiosos críticos que enfatizam os aspectos materiais das organizações (realismo) se encaixam no terceiro grupo de pesquisadores, que empregam a orientação ‘organização enquanto objeto’. Frequentemente apresentado como um contraponto ao relativismo, o realismo é a filosofia que argui em favor da existência de uma realidade social causalmente separada dos atores sociais (Cloud, 1994; Hikins, 1990; Parker, 1998; Tsoukas, 2000). Para esses estudiosos, as crenças e ideologias expressas no discurso possuem consequências materiais e restrições reais (econômicas e físicas) que justificam, obscurecem ou mistificam as operações do poder. O realismo crítico argumenta que as organizações, uma vez construídas, tornam-se objetos com restrições materiais que orientam a ação dos atores sociais (Reed, 2000, 2001).

Além de serem uma teoria e um método de análise, os estudos de Fairclough (1991) buscam também promover a conscientização dos indivíduos quanto às convergências entre o discurso e as estruturas sociais. Os processos discursivos na produção, manutenção e mudança das relações de poder tanto na vida social quanto na organizacional são preocupações presentes. Daí a relevância de estudar gêneros textuais específicos da comunicação, que pode ser argumentada pela

condição promocional da cultura contemporânea, estabelecendo de estreita ligação entre os valores sociais e o papel ideológico da mesma.

O estudo desses gêneros predispõe a um conhecimento prévio de alguns termos fundamentais para aplicação da pesquisa e análise dos dados coletados. O primeiro deles é o próprio termo **Discurso** que para Fairclough (2001), corresponde à noção de texto, conteúdo, assuntos. Expõe o autor:

Há uma boa razão para usar “discurso” em vez desses termos tradicionais: um discurso é um modo particular de construir um assunto, e o conceito difere de seus predecessores por enfatizar que esses conteúdos ou assuntos – áreas de conhecimento – somente entram nos textos na forma mediada de construções particulares dos mesmos (Fairclough, 2001:64, destaque do autor).

A relação entre discurso e estrutura social tem natureza dialética, resultante do contraponto entre a determinação do discurso e sua construção social. No primeiro caso, o discurso é reflexo de uma realidade mais profunda, no segundo, ele é representado, de forma idealizada, como fonte social. A constituição discursiva de uma sociedade decorre de uma prática social que está, seguramente, arraigada em estruturas sociais concretas (materiais) e, necessariamente, é orientada para elas, e não de um jogo livre de ideias na mente dos indivíduos. Fairclough (2001) defende o discurso como prática política e ideológica. Como prática política, o discurso estabelece, mantém e transforma as relações de poder e as entidades coletivas em que existem tais relações. Como prática ideológica, o discurso constitui, naturaliza, mantém e também transforma os significados de mundo nas mais diversas posições das relações de poder.

A partir da consideração do **Discurso**, deve-se apreciar o **Contexto**, que representa os elementos sociopsicológicos, políticos e ideológicos e, portanto, requer um procedimento interdisciplinar. Os discursos são históricos e, destarte, só podem ser enten-

tidos se referentes aos seus contextos (Fairclough, 2001). O termo **Sujeito** merece a devida atenção, pois os sujeitos (as pessoas) podem contrapor e reestruturar a dominação e as formações mediante a prática, isto é, os sujeitos são tanto moldados pelas práticas discursivas quanto são capazes de remodelá-las e reestruturá-las (2001). A partir daí, pode-se observar a **Identidade**, que se revela na origem social, no gênero, classe, atitudes, crenças de um emissor, e é expressa a partir das formas linguísticas e dos significados que esse falante seleciona, passando-se à maneira como o produtor de um texto (emissor) reorganiza a fala de um locutor e atribui uma identidade e outra para esse locutor.

É indispensável entender o posicionamento de Bakhtin (2000), para quem os textos “respondem” a textos anteriores e, também, antecipam textos posteriores. O texto é um espaço simbólico, não fechado sobre si mesmo, mas em permanente conexão com outros textos os quais estabelecem entre si relações de reafirmação (aliança) ou confronto. Não há, portanto, discurso que não se relacione com outro. Num processo contínuo, um dizer aponta para outros dizeres – “já-ditos” – que o sustentam, assim como para dizeres futuros. Não há, dessa forma, começo absoluto nem ponto final para os discursos.

Fica claro que o discurso não é individual, ocorre entre interlocutores. A linguagem não é falada no vazio, mas numa situação histórica concreta, em que se interpenetram a enunciação, as condições de comunicação e as estruturas sociais – nas e pelas interações entre sujeitos – nas quais seu significado se realiza. Essa tentativa de compreender as relações entre linguagem e sociedade, num complexo diálogo entre a existência e a linguagem, entre o mundo e a mente, entre o que é dado e o que é criado, entre o mundo da experiência em ação e a representação do mundo no discurso, possibilita-nos compreender a impossibilidade de uma formação individual sem alteridade, numa evidência da presença do outro na delimitação do mundo interior.

### A Matriz Tridimensional de Fairclough

Fairclough (2001) desenvolveu uma matriz de análise dos discursos que chamou de “concepção tridimensional do discurso”. Essa concepção reúne três tradições analíticas. A primeira, chamada análise textual, se ocupa de descrever o discurso em uma perspectiva linguística (estrutura textual, gramática, coesão e vocabulário), enquanto a segunda matriz analítica diz respeito à análise das práticas discursivas. Trata-se, portanto, de uma análise chamada de “interpretativa”, pois é uma dimensão que trabalha com a natureza da produção e do consumo textual, bem como das condições da prática discursiva. Assim, é importante ressaltar a distinção entre “descrição” (análise textual) e “interpretação” (prática discursiva), visto que segundo o próprio Fairclough (2001), devem-se considerar como “descrição” os casos em que mais se destacam os aspectos formais do texto, enquanto a “interpretação” realça mais os processos produtivos e interpretativos, embora se envolvam, também, os aspectos formais do texto.

A terceira matriz tem como objetivo tratar “a natureza da prática social da qual a prática discursiva é uma parte, constituindo a base para explicar por que a prática discursiva é como é; e os efeitos da prática discursiva sobre a prática social” (Fairclough, 2001:299), porque “a prática social (política, ideológica etc.) é uma dimensão do evento comunicativo, da mesma forma que o texto” (*Idem*, p. 99). Essa é uma análise social, que verifica as questões de interesse social e, portanto, tem características interpretativas, ou seja, analisa as circunstâncias institucionais e organizacionais do evento discursivo e de que maneira elas moldam a natureza da prática discursiva.

A compreensão de como tais matrizes se articulam na produção da linguagem que fundamenta as práticas comunicativas nos permitiria, de certa maneira, teorizar sobre a interferência do contexto, dos sujeitos e das identidades na formação das estruturas de textos e de conversações no ambiente das em-

presas. Essa matriz teórica, bem como o referencial da análise crítica do discurso serviu como fundamentação para a investigação da face discurso inserida na pesquisa maior do grupo GEFASCESCOM, conforme os relatos apresentados na seqüência demonstram.



*Num processo contínuo, um dizer aponta para outros dizeres que o sustentam: não há começo absoluto nem ponto final para os discursos*

### Estudo Empírico

Os estudos realizados pelo grupo GEFA-CESCOM (<http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/>)<sup>1</sup> têm como objetivo desvendar as faces e as interfaces da cultura e da comunicação em organizações. O método utilizado para busca das informações é o estudo de caso a partir de entrevistas em profundidade. Segundo Yin (2001), esse método possibilita observar um fenômeno do cotidiano e a sua relação com um contexto. Sabe-se ainda que a aplicação do estudo de caso mostra-se especialmente adequada em situações da vida real, nas quais a diversidade de fatores pode intervir no contexto, tornando-se uma importante fonte descritiva de informações a respeito do tema abordado.

Este artigo relata uma abordagem com os gestores a respeito de uma das faces da comunicação organizacional: a do discurso. Desde 2002 o grupo GEFA-CESCOM, vem desenvolvido uma pesquisa como já dito, com o objetivo de evidenciar quais as perspectivas teóricas que podem evidenciar novas faces e interfaces da cultura e da comu-

<sup>1</sup> Participaram como colaboradores na Pesquisa os membros do grupo: Rodrigo Soares (UEL) e Fabiana Simoes (UEL).

nicação considerando sua aplicabilidade nas organizações. Na sua primeira publicação<sup>2</sup> apresentou oito faces consideradas relevantes no processo: visão, missão, valores e políticas; história e memória; liderança e poder; linguagem e símbolos; comunicação organizacional; comunicação estratégica; aprendizagem e conhecimento organizacional e inovação e mudança. No decorrer da pesquisa e já na sua segunda publicação identificou novas faces importantes: redes digitais, diálogo e um maior destaque para a face do discurso.

Todas as faces tanto da primeira fase da

*A aplicação do estudo de caso mostra-se especialmente adequada em situações da vida real, nas quais a diversidade de fatores pode intervir no contexto*

pesquisa quanto da segunda foram pesquisadas a partir de entrevistas junto ao corpo gerencial e diretivo das organizações. A pesquisa relacionada à face do discurso foi aplicada de julho a novembro de 2009 pelo método qualitativo, e teve, em essência, o pressuposto de não procurar a generalização de fatos baseados em resultados, mas sim o de realizar uma análise interpretativa das percepções e experiências vivenciadas pelos pesquisadores no campo empírico. As questões dessa face foram formuladas levando-se em consideração elementos da análise textual do discurso, bem como elementos da análise interpretativa. Os relatos descritos a seguir representam esse momento da pesquisa.

A escolha da amostra se deu pelo fato de cada uma das organizações estarem localiza-

das geograficamente nas duas regiões onde o grupo GEFACESCOM possui pesquisadores e também por obedecer a critérios de como: mesmo segmento de atuação, porte médio e disponibilidade para realização das entrevistas.

### Relato Midiograf

A Gráfica Midiograf está localizada na cidade de Londrina, Paraná. Fundada em março de 1992, hoje conta com 188 funcionários que prestam serviços nos campos publicitário, editorial e de cartongens (embalagens, caixas etc.) em um espaço físico de 14 mil metros quadrados. A organização é composta por cinco setores, que são: administrativo, comercial, pré-impressão, impressão e acabamento. A diretoria é composta por três diretores: administrativo, comercial e diretor geral. A Midiograf caracteriza-se como uma organização privada, de médio porte, que conta com perfil administrativo tradicional, familiar. O Departamento de Recursos Humanos foi criado há dois anos e encontra-se em fase de estruturação, elaborando projetos de remuneração e benefícios, missão, visão, valores e incentivos ao ensino e educação, objetivando atingir 100% de escolaridade entre os funcionários, uma vez que, atualmente, 85% deles já possui ensino fundamental e médio.

A organização conta com uma consultoria que auxilia no planejamento das diretrizes organizacionais e ocupa posição no mercado como uma das maiores gráficas do Paraná, com alto poder competitivo e priorização do fator qualidade, comprovado pelas diversas premiações conquistadas em âmbito nacional.

As relações de poder e o processo decisório se concentram na diretoria, que ouve e respeita as diferentes áreas da organização, tendo como prática reuniões com os chefes de setores com abertura para discussão e argumentação, configurando um processo que permite o estímulo ao diálogo e à descentralização. Esta característica é marcante por tornar as pessoas diretamente mais responsáveis no desenvolvimento dos processos

<sup>2</sup> Para ler mais consultar as obras: FACES DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL 1 e 2 publicada pela Difusão Editora e organizada pela Prof. Dra. Marlene Marchiori.

e das práticas do cotidiano. A comunicação é valorizada e praticada na organização.

“Tudo é comunicação, ela é o segredo do sucesso. Quem possui maneiras de comunicação mais eficiente consegue trabalhar com muito mais tranquilidade” (Gestor N).

O processo de comunicação é assentado em redes informais, sendo o contato cotidiano a principal forma de comunicação entre líderes e liderados, já que a diretoria se preocupa em não burocratizar os relacionamentos entre os atores organizacionais e acredita que uma formalização excessiva da comunicação poderá levar a isso. Busca-se um ponto de equilíbrio.

“A comunicação é ainda muito oral. Não sei dizer o quanto. Mas as pessoas têm uma grande necessidade de falar” (Gestor N).

“Prefiro suportar algumas falhas, alguns erros, do que burocratizar as relações interpessoais” (Gestor S).

Destaca-se a atenção focada nos processos de relacionamento, diálogo e interação na organização. Seus líderes procuram estabelecer canais claros, simples e sem uso de coerção ou poder sobre os funcionários.

“Acredito que padronizar, burocratizar demais, normatizar todo o processo, cercar o direito das pessoas se comunicarem, pode ter um efeito colateral perigoso. Então nos temos que encontrar um ponto de equilíbrio. A frieza nos relacionamentos é um problema sério” (Gestor N).

As construções discursivas na organização permeiam esse entendimento de valorização do processo humano, contextualizando-se com sua cultura – de fortes traços familiares. O discurso organizacional reflete os valores de uma “organização familiar organizada”.

“A origem da empresa é familiar, nossa cultura é familiar, dessa forma o discurso reflete honestidade, transparência. Quem entra na Midiograf, adota o sobrenome da empresa. O discurso se concretiza nestes

processos. Estamos saindo de uma organização muito familiar para uma organização familiar organizada” (Gestor S).

É evidente a força do discurso oral na organização, sendo que o discurso formal, quando utilizado, ocorre de forma direta e sem o uso de formalidades estruturais ou padrões estabelecidos. A necessidade de promover discursos formais já é percebida pela direção, que entende ser isso fundamental para o futuro da organização – que se encontra em momentos de transição e crescimento, até mesmo pelo excesso atual de práticas discursivas totalmente informais.

“Nós não somos uma empresa habituada ainda ao discurso escrito. Nós somos muito voltados para produção, velocidade, rapidez, tudo é falado. Esse é um dos pontos que estamos sofrendo neste momento de transição em que as pessoas se perguntam ‘agora é que tenho que fazer?’, pois elas precisam relatar inúmeras atividades em um sistema, no qual só vale o que está escrito, não mais somente o que foi falado” (Gestor E).

A diretoria apresenta as mesmas intenções de seus discursos produzidos tanto na rede formal quanto na informal, sendo sua finalidade demonstrar que liderança e funcionários não são forças contrárias.

“Nosso discurso mostra uma relação trabalho x capital sim, mas ela não é conflitante e sim somatória. É dessa forma que tentamos caminhar o discurso sempre. Lembrando que ele seria vazio se na prática não acontecesse” (Gestor N).

As construções discursivas da organização atentam para os aspectos emocionais dos funcionários, apresentando características diferentes de acordo com o conteúdo da mensagem, que é ora positivo ora negativo. Observa-se que o discurso muda conforme o departamento a que ele se dirige e de acordo com as necessidades do momento.

“Pessoas lidam com emoções, sensações de formas diferentes, então o discurso tem que ser diferente, de acordo com quem vai

receber; porém o objetivo é sempre o mesmo” (Gestor S).

“O jeito de comunicar muda quando a mensagem é negativa, não acredito em nenhum momento que os discursos sejam iguais para mensagens positivas e negativas” (Gestor N).

As principais instâncias produtoras de discursos concentram-se na diretoria e nos líderes de departamentos, procurando atuar em consonância. Porém, ressalta-se que, diante da realidade organizacional, os conflitos são necessários para gerar energia e, quando bem administrados, trazer movimento e crescimento.

“O atrito é necessário, quem trabalha para tentar extinguir o atrito, está tentando extinguir-se a si ou o seu crescimento. Há uma intenção de se administrar os conflitos e nenhum momento de extinguir os atritos até porque não tem como. Se a harmonia é a capacidade de administrar os conflitos, aí sim somos uma empresa harmônica. Agora se formos entender a harmonia como inexistência dos conflitos, não será possível” (Gestor E).

Os discursos se manifestam na prática por meio de um trabalho conjunto, baseado na participação, na ética do trabalho e no crescimento pessoal, tendo como perspectivas processos de motivação e interação. São alcançados pelos discursos da organização principalmente o público interno, agências de propaganda e clientes diretos.

Destaca-se na Midiograf a importância concedida aos discursos produzidos pelas redes informais de comunicação, vistas como ágeis.

“É muito importante estar atento aos discursos informais, porque ele reflete exatamente aquilo que você põe em ação, o que as pessoas acreditam, não acreditam, boicotam ou não boicotam.” (Gestor N).

Os discursos são identificados de diversas maneiras, conforme a época ou os interesses dos grupos, porém, sempre alinhados aos mesmos objetivos e valores. Há uma coesão

entre as práticas discursivas e aquelas vivenciadas na organização, o que gera perspectivas condizentes com as diretrizes organizacionais.

“O conteúdo é sempre o mesmo em cada processo realizado, apenas altera-se a maneira de comunicar” (Gestor E).

“O ser humano é movido às perspectivas. O discurso é tudo” (Gestor N).

Enfim, entende-se que os discursos na Midiograf podem ser trabalhados para além da perspectiva informal, aprofundando-se naturalmente sua essência nas redes formais.

### Relato da Gráfica 101 – Belo Horizonte

A Gráfica 101 está localizada em Belo Horizonte, tem cerca de 30 anos de fundação e seu principal foco de atuação é a impressão de material promocional, como malas-diretas, *folders*, cartazes, panfletos, cartões de visita, papelaria etc. Na editoria, seu principal foco é a impressão de jornais, livros, revistas e catálogos. Por uma questão mercadológica, a Gráfica 101 não faz criação nem arte-final e isso pode ser entendido quando seu proprietário revela que 50% dos seus clientes se concentram em agências de publicidade, que, técnica e historicamente, seriam os responsáveis por essa área. Assim, ao optar por essa estratégia, a Gráfica 101 construiu uma história de sucesso em BH, reconhecido celeiro de talentos da publicidade.

Atualmente, a organização é composta por quatro setores bem definidos e que são responsáveis pelo funcionamento da estrutura como um todo. Como a organização não tem um organograma formal, a estrutura hierárquica é bastante simples e privilegia a funcionalidade. Não há gerência intermediária, ficando todos os 60 funcionários do parque gráfico subordinados diretamente aos diretores. A divisão em funções foi feita de acordo com a maior ou menor aptidão para o cargo, visto que somente um dos diretores possui formação acadêmica, na área do Direito. A empresa caracteriza-se como uma

organização privada, de médio porte, que conta com perfil administrativo tradicional e de cunho eminentemente familiar.

As relações de poder e processo decisório se concentram em seu diretor-fundador e as decisões são tomadas em reuniões com sua esposa e seus dois filhos, depois discutidas com os demais diretores, resguardando-lhe o direito à decisão final. A empresa não possui departamento de Comunicação e não tem nenhuma assessoria/consultoria externa e evoca como um de seus principais valores: “a cultura de comprometimento com o cliente aqui é muito forte”. A comunicação com os funcionários é feita da forma mais simples possível, o contato é direto. Essa informalidade é definida como determinante para que a empresa não fique engessada e a comunicação é vista como uma forma de burocratizar aquilo que se almeja simples e direto. Dessa maneira, os discursos construídos pela e na organização podem ser assim descritos.

Para os gestores da Gráfica 101, o contexto dos interlocutores é considerado apenas naquilo que faz alusão às diferenças sociais, como região de origem, idade e nível de educação formal de seus liderados.

“Por exemplo, um profissional quando vem de outra empresa, ele vem com uma outra cultura, né? Aí a gente tem que adaptá-lo à cultura da empresa” (Gestor L).

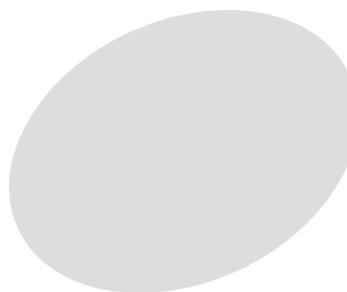
“Sim, tem muita gente do Norte de Minas. A gente consegue diferenciar um pouco” (Gestor F).

Dessa maneira, se, conforme definido por Fairclough (2001), o sujeito é moldado pelas práticas discursivas existentes nas organizações, na Gráfica 101 essa modelagem acontece por meio de uma linguagem escrita, meramente técnica, e por meio da oralidade, haja vista a inexistência de canais formais de comunicação. As condições da prática discursiva fazem alusão a um discurso tecnicalizado e que se volta exclusivamente para o fazer laboral.

“O falado é mais rápido, mas é menos consistente. O escrito é mais consistente,

porque perdura mais tempo e as pessoas podem, às vezes, recapitulá-lo.” (Gestor A)

Em relação ao consumo dessa prática discursiva o que se observou foi que os receptores não precisam fazer nenhuma inferência sobre o conteúdo, que é dado pronto e produzido com o objetivo de impedir a ocorrência de erros ou desvios no sistema produtivo. Os depoentes revelaram que a produção do



*Os discursos se manifestam na prática por meio de um trabalho conjunto, baseado na participação, na ética do trabalho e no crescimento pessoal*

discurso é individual, sempre partindo do gestor principal, e volta-se sempre às condições e aos processos do trabalho.

“Nossa linguagem, por ser muito técnica, eu acho que tem que ser mantida em todos os setores porque aqui um setor é sempre fornecedor do outro, porque cada um realiza uma etapa dentro da empresa. Então, a gente procura manter a mesma linguagem, que já é vinda até do programa que todos entendem essa linguagem.” (Gestor A)

“Já é o que o sistema determina, já está escrito o que a pessoa tem que fazer. Aqui a gente não precisa de por uma pasta debaixo do braço e levar setor por setor, entendeu? Cada setor só põe no seu escaninho, a pessoa já pega e já leva para o setor, não precisa explicar nada. A guia de serviço já está toda determinada, é só ler. A pessoa tem que aprender a ler. É só leitura, ele não precisa ficar perguntando nada para ninguém. Se ler o pedido, a guia de serviço, já está tudo explicado.” (Gestor A)

Os entrevistados concordam que o discurso da organização é condizente com as ações que desenvolve. Mas se dividem sobre

como esse discurso favoreceria o desenvolvimento da organização. Por exemplo:

“Favorece na forma de ser mais rápido o contato, de ele ser mais direto, de a gente não ter que dar volta para se chegar a certo assunto, então, a linguagem técnica, ela é mais direta. É isso, é aquilo e fim de papo.” (Gestor F)

*O que move a construção do discurso é a tentativa de organizar os processos, evitando-se a dispersão da informação e a ineficiência da produção*

A comunicação seria vista como algo que acontece “sempre que você tiver uma informação importante que deve ser passada para os outros” ou “uma coisa fundamental para o funcionamento das coisas, para o bem estar da organização”. Quanto à definição de objetivos e políticas de comunicação no contexto organizacional, se eles seriam formalizados ou não, as opiniões se dividem.

“São. No planejamento, como te falei. Mas, a comunicação acontece e é feita no dia-a-dia, não é mesmo?” (Gestor A).

Como o discurso mais presente na organização é o oral, não há nenhuma preocupação com o estilo composicional e cada um constrói seu discurso a partir de seu próprio repertório. Mas, o que o move, sempre, é a tentativa de organizar os processos, evitando-se a dispersão da informação e a ineficiência da produção.

A principal instância produtora de discursos é a direção comercial da empresa, ou seja, seu próprio fundador, conquanto também seja preciso observar que ele não fala diretamente com seus subordinados. Esse discurso oral só ocorre por meio da media-

ção dos demais gestores, cada um em sua respectiva área.

“O discurso organizacional está, em primeiro lugar, interessado em atender os clientes. Depois, os funcionários e depois os fornecedores. Eu cito mais ou menos essa escala. Pode ser que eu esteja enganado, mas eu percebo essa escala.” (Gestor A)

“Em dar mais, vamos falar assim, em aumentar a produtividade, a gente eleva o ego das pessoas, a gente tenta massagear o ego deles para que eles se sintam mais importantes dentro da empresa, entendeu?”. (Gestor F)

Assim, na Gráfica 101 não são utilizados textos formalizados via comunicação escrita, os informes são breves e fixados no mural interno. No entanto, pode-se inferir que a linguagem oral é utilizada como forma de controle e esse uso busca a hegemonia e o consenso, sempre. Oliveira (2008) defende que essa postura, verificada na Gráfica 101, não é considerada ideal, posto que exclui da prática discursiva o seu caráter dialógico que revelaria o tensionamento das forças presentes no ambiente organizacional, e promoveria, por sua vez, a construção de sentido para todos os envolvidos no processo discursivo.

### Considerações finais

A realidade empírica fez emergir alguns interessantes aspectos de análise que revelaram o quanto a Análise do Discurso ainda é perpassada por outras importantes abordagens, como a sociolinguística e os estudos de interação, dentre outros. Em face da tamanha diversidade parece de fundamental importância reafirmar os limites teóricos aos quais este artigo se prendeu, visto serem esses os primeiros resultados aventados de uma pesquisa ainda em curso. Nesse sentido, a matriz de Fairclough (2001) se mostrou determinante para a compreensão das partes em relação ao todo.

Fundamentalmente, o que se pode inferir neste artigo, a título de conclusão, é que

o discurso organizacional como descrito em teoria ainda é um desafio para nossos gestores. Grosso modo, as práticas discursivas são ainda vistas como necessárias e se atem apenas às condições de trabalho. As organizações e os gestores que as conduzem utilizam a comunicação como uma atividade dirigida a obter a aceitação e a disseminação dos objetivos organizacionais, deixando de lado a perspectiva de que a própria organização passa a existir e a fazer sentido porque são criadas e recriadas nos processos que ocorrem entre seus membros, os sujeitos que se entrecruzam em interação, o tempo todo.

Não obstante, uma relação de mutualidade foi percebida entre o papel que a liderança exerce e as práticas discursivas presentes nas empresas. Isso fica latente e nos faz resgatar Foucault e sua proposição de que nossas práticas discursivas não são opacas, mas sim atravessadas por nosso jeito de ver o mundo, nossas idealizações e ideologias. Parece significativo afirmar que as práticas discursivas têm relação direta com o modo como o gestor estabelece para que as coisas sejam feitas em sua organização, porquanto nas duas empresas pesquisadas a opção pela comunicação oralizada aparece como alternativa para coibir a burocratização e a morosidade dos processos.

E ainda, como no caso da Midiograf, a preocupação dos líderes em desenvolver práticas discursivas focadas no processo humano, contextualizando-se com sua cultura – de fortes traços familiares. Dessa forma, o discurso organizacional reflete os valores de uma “organização familiar organizada”, corroborando a idéia de Fairclough de que os discursos sempre são construídos dentro de uma perspectiva sociopsicológica, política e ideológica. Os discursos são históricos e, destarte, só podem ser entendidos se referentes a seus contextos (Fairclough, 2003).

Outro ponto preponderante diz respeito à utilização da linguagem oral, sem formalidades estruturais ou padrões estabelecidos em detrimento da linguagem escrita que, como dito por alguns líderes, tende a democratizar a comunicação. Assim, percebe-se a

relação direta entre os discursos escritos com a intenção de que sejam mais consistentes e tenham mais credibilidade, e, já que perdem por mais tempo, podem ser registrados e revistos. Em contrapartida, a linguagem oral pode ser relacionada com um discurso mais fluído, passível de ruídos e que se dispersa com o passar do tempo.

Em relação às intenções discursivas, nas redes formais e informais percebe-se que as duas organizações procuram afirmar que os discursos têm a finalidade de demonstrar que liderança e funcionários não são forças contrárias. De acordo com um gestor da Midiograf, os discursos seriam vazios se não estiverem alinhados com as práticas da empresa; no entanto, tal afirmação só poderia ser confirmada na análise mais profunda dos conteúdos das mensagens.

Percebe-se também que as práticas discursivas da organização atentam para os aspectos emocionais dos funcionários, apresentando características diferentes de acordo com o conteúdo da mensagem, sendo este ora positivo ora negativo. Observa-se que o discurso muda conforme o departamento a que ele se dirige e de acordo com as necessidades do momento e, portanto, deverão ser analisados e organizados de acordo com o contexto da mensagem e relacionados com os receptores a quem as mensagens se destinam.

As principais instâncias produtoras de discursos concentram-se na diretoria e nos líderes de departamentos que procuram atuar em consonância. Porém, ressalta-se que, diante da realidade organizacional, os conflitos são necessários para gerar energia e, quando bem administrados, trazer movimento e crescimento. Mesmo com tal afirmação, pode-se concluir que na produção dos discursos ainda impera a comunicação ascendente, carregada de intenções dos emissores, mesmo que não esplanadas pelos líderes com alto grau de unilateralidade.

Esses foram alguns pontos percebidos no primeiro momento da pesquisa, que como evidenciado na metodologia se teve apenas a entrevistas realizadas com as lideranças. O

que se propõe com a sequência deste trabalho é uma reflexão sobre como esse discurso tem se manifestado, como têm sido construídos e vivenciados. A impressão que se tem é que existe um *gap* entre essas duas instâncias. Caso não se atente para essa condição de produção, corre-se o risco de perder de vista muitas vozes que, nem sequer serão ouvidas.

Deve-se evidenciar, ainda, que a sequência do projeto tem como objetivo ouvir e observar as demais práticas discursivas institucionalizadas ou não pelas organizações em questão e ainda os conteúdos das mensagens, o que trará, a título de análise, o contraponto necessário entre o que foi dito pelos líderes e aquilo que é produzido e vivenciado pelas

organizações. Somente a partir da realização dessas outras análises discursivas poder-se-á apresentar por completo as circunstâncias institucionais e organizacionais dos discursos e de que maneira elas moldam a natureza das comunicações, como propõe a matriz de Fairclough.

Lembrando que só a compreensão de como tais matrizes se articulam na produção da linguagem é que se pretende fundamentar as práticas comunicativas nos permitindo, de certa maneira, teorizar sobre a interferência do contexto, dos sujeitos e das identidades na formação das estruturas de textos e de conversações no ambiente das empresas.

(artigo recebido mai.2010/aprovado jun.2010)

## Referências

- ALVESSON, M. e KÄRREMAN, D. (2000). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, n. 53, p. 1125 - 1149.
- BAKTHIN, M. (2000). *Estética da criação verbal*. São Paulo: Martins Fontes.
- CLOUD, D.L. (1994). "The materiality of discourse as oxymoron: A challenge to critical rhetoric?". *Western Journal of Communication*, n. 58, p. 141 - 163.
- FAIRCLOUGH, N. (2001). *Discurso e mudança social*. Brasília: Universidade de Brasília.
- FAIRCLOUGH, N. (2003). "El análisis crítico del discurso como método para la investigación en ciencias sociales". In: WODAK, R., MEYER, M. (eds.). *Métodos de análisis crítico del discurso*. Barcelona: Gedisa, p. 179 - 203.
- FAIRHURST, G., PUTNAM, L. L. (2010). "Organizações como construções discursivas". In: MARCHIORI, M. (Org). *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul: Difusão, p. 103 - 148.
- FOUCAULT, M. (1979). *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal.
- HIKINS, J.W. (1990). "Realism and its implications for rhetorical theory". In Cherwitz R. (ed.). *Rhetoric and philosophy*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, p. 21-78.
- OLIVEIRA, J. "Os sentidos da linguagem". *Organicom*, ano 5, n. 9, 2º semestre/2008.
- OSWICK, C., KEENOY, T.W., e GRANT, D. (2000). Discourse, organizations, and organizing: Concepts, objects and subjects. *Human Relations*, n. 53, p. 1115 - 1124.
- PARKER, I. (ed.) (1998). *Social constructivism, discourse and realism*. London: Sage.
- ROCHA, D., DAHER, M., e SANT'ANA, V. (2002). Produtividade das investigações dos discursos sobre o trabalho. In: SOUZA E SILVA, M. C. P. e FAITA, D. (Orgs). *Linguagem e trabalho: construção de objetos de análise no Brasil e na França*. São Paulo: Cortez, p. 77-91.
- TSOUKAS, H. 2000. "False dilemmas in organization theory: Realism or social constructivism?". *Organization*, n. 7, p. 531-535.
- REED, M. (2000). "The limits of discourse analysis in organizational analysis". *Organization*, n. 7, p. 524-530.
- REED, M. (2001). "The explanatory limits of discourse analysis in organisation analysis – A review". Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Washington, DC.
- YIN, R. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman.