



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
INSTITUTO DE LETRAS E COMUNICAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM LETRAS

PATRÍCIA DE CASTRO JOUBERT

**COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES DE TRABALHO NO
CONTEXTO EMPRESARIAL: a prática discursiva de um
informativo organizacional**

BELÉM
2011

PATRÍCIA DE CASTRO JOUBERT

**COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES DE TRABALHO NO
CONTEXTO EMPRESARIAL: a prática discursiva de um
informativo organizacional**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Letras, da Universidade Federal do Pará, para obtenção do título de Mestre em Letras.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Fátima Cristina da Costa Pessoa

BELÉM
2011

**Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP) –
Biblioteca do ILC/ UFPA-Belém-PA**

Joubert, Patrícia de Castro, 1982-

Comunicação e relações de trabalho no contexto empresarial: a prática discursiva de um informativo organizacional / Patrícia de Castro Joubert ; orientadora, Fátima Cristina da Costa Pessoa. --- 2011.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Instituto de Letras e Comunicação, Programa de Pós-Graduação em Letras, Belém, 2011.

1. Análise do discurso. 2. Comunicação nas organizações. 3. Comunicação empresarial. I. Título.

CDD-22. ed. 401.41

PATRÍCIA DE CASTRO JOUBERT

**COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES DE TRABALHO NO
CONTEXTO EMPRESARIAL: a prática discursiva de um
informativo organizacional**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-
graduação em Letras, da Universidade Federal
do Pará, para obtenção do título de Mestre em
Letras.

BANCA EXAMINADORA:

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Fátima Cristina da Costa Pessoa
Universidade Federal do Pará

Prof^a. Dr^a. Maria da Glória Corrêa di Fanti
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Thomas Massao Fairchild
Universidade Federal do Pará

Prof^a. Dr^a. Maria Eulália Sobral Toscano
Universidade Federal do Pará

DATA DE APROVAÇÃO: ____ / ____ / ____

CONCEITO ATRIBUÍDO: _____

BELÉM
2011

À família e aos queridos amigos que ajudam a tecer a vida dia após dia.

AGRADECIMENTOS

Foram muitos os que compartilharam desta pesquisa de mestrado e que, em seus diferentes papéis sociais, ofereceram suporte à sua realização: família, amigos, professores e colegas de profissão. Agradeço a todos pelo resultado alcançado. Há aqueles, entretanto, a quem devo agradecimentos de maneira mais específica e pontual.

À Universidade Federal do Pará, espaço institucional em que vi meu olhar sobre a vida e sobre as coisas do mundo ser pouco a pouco transformado pelas dúvidas, pelas reflexões e pelos debates que levaram à produção de conhecimentos.

À querida Prof^a. Dr^a. Fátima Pessoa, orientadora deste trabalho, e responsável por considerável parte de meu percurso acadêmico e de minha formação profissional na UFPA; exemplo pessoal de que o fazer acadêmico exige sede pelo conhecimento e compromisso, mas também ética, solicitude e respeito, mesmo quando as condições se mostram adversas.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela concessão de bolsa, que permitiu a permanência no ambiente acadêmico e o acesso a novos conhecimentos do campo linguístico.

À empresa pesquisada, por autorizar a realização da pesquisa e disponibilizar o *corpus* que viabilizou este trabalho.

RESUMO

Este trabalho se insere no âmbito de pesquisas que se debruçam sobre a relação linguagem e trabalho, mais precisamente sobre as modernas formas de comunicação em ambientes organizacionais. Partindo-se do pressuposto de que as atividades de linguagem nesse ambiente possuem uma dimensão simbólica, voltada a gerar resultados positivos e estratégicos, elege-se investigar nesta pesquisa o funcionamento da prática discursiva materializada num informativo organizacional e as implicações simbólicas dessa prática para o cotidiano de trabalho na empresa. Esse informativo, assim como a empresa, aparece situado no contexto ideológico do Discurso da Qualidade Total, discurso que institui e justifica o que atualmente se tem denominado como gerência moderna. Para análise da prática discursiva do informativo, observam-se as atividades de produção, difusão e consumo a que aparece ligado, buscando-se depreender os discursos e as representações de sujeitos implicados nessas atividades. O estudo situa-se na linha da Análise do Discurso francesa e é desenvolvido segundo as noções teóricas de Prática discursiva e de Cenografia, propostas por Maingueneau (2008a).

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Qualidade Total. Prática discursiva. Cenografia.

ABSTRACT

This study belongs to the group of researches which focuses on the relation between language and work, mainly on the modern forms of communication in organizational environments. From the presupposition that the language activities in that environment have a symbolic dimension, oriented to generate positive and strategic results, we elect to investigate in this study the discursive practice functioning materialized in the bulletin of news Bertillon and the symbolic implicatures of this practice to the work routine of the company. That informative, as well as the company, are part of the ideological context from the Total Quality Discourse, which institutes and justifies what we nowadays call as modern management. For the analysis of the bulletin discursive practice, we observe the production activities, diffusion and consumption, trying to understand the discourses and the subjects representations involved in these activities. The investigation is part of the French Discourse Analysis filed and it is developed according to the theoretical notions of the Discursive Practice and the Scenography, proposed by Maingueneau (2008a).

Key-words: Organizational communication. Total Quality. Discursive practice. Scenography.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 OPÇÕES TEÓRICO-METODOLÓGICAS DA PESQUISA	16
1.1 DEFINIÇÃO DO OBJETO E DO CONTEXTO TEÓRICO DA PESQUISA	16
1.2 OS PROCEDIMENTOS DE COLETA, SELEÇÃO E ANÁLISE DO <i>CORPUS</i> DE PESQUISA	18
2 ANÁLISE DO DISCURSO: CONDIÇÕES DE EMERGÊNCIA E TENDÊNCIAS ATUAIS	23
2.1 O QUADRO CONSTITUTIVO DA ANÁLISE DO DISCURSO FRANCESA	23
2.2 O MODELO TEÓRICO DE DOMINIQUE MAINGUENEAU	30
2.2.1 Do discurso ao interdiscurso	30
2.2.2 Prática discursiva	35
2.2.2.1 Imbricação entre Formação discursiva e Comunidade discursiva	35
2.2.2.2 Produção, difusão e consumo do discurso	38
2.2.2.3 Cenografia e dêixis discursiva	41
3 COMUNICAÇÃO E ATIVIDADES DE TRABALHO EM ORGANIZAÇÕES CORPORATIVAS	44
3.1 QUALIDADE TOTAL E RELAÇÕES DE TRABALHO	44
3.1.1 A conjuntura histórico-social da Qualidade Total	44
3.1.2 Efeitos de sentido do Discurso da Qualidade Total	46
3.2 O LUGAR DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO ESPAÇO DA QUALIDADE TOTAL	57
3.2.1 O informativo Bertillon Notícias	60
3.2.1.1 Aspectos formais	60
3.2.1.2 Objetivo	62
3.2.1.3 Temas	65
3.2.1.4 Um balanço da cenografia do informativo	78
4 AS TRÊS INSTÂNCIAS DA PRÁTICA DISCURSIVA	81
4.1 DIFUSÃO DO INFORMATIVO BERTILLON NOTÍCIAS	81

4.1.1 Os diferentes leitores do jornal Bertillon Notícias	81
4. 1.2 90° Dia do Colaborador	82
4.1.3 Difusão do informativo e a prática discursiva da Qualidade Total	90
4.2 PRODUÇÃO DO INFORMATIVO BERTILLON NOTÍCIAS: ENTREVISTAS COM O CONSELHO EDITORIAL	92
4.2.1 Representações no discurso do Conselho Editorial	92
4.2.2 Implicações das representações identificadas	98
4.3 CONSUMO DO INFORMATIVO BERTILLON NOTÍCIAS: ENTREVISTAS COM OS LEITORES	99
CONCLUSÃO	103
REFERÊNCIAS	109
ANEXOS	
APÊNDICE	

INTRODUÇÃO

A revolução industrial trouxe uma nova configuração ao mundo do trabalho, que passou a ser marcado pela automatização e pela intensa especialização de funções. De lá para cá, a linguagem não passou despercebida pelas formas modernas de organização de trabalho, que, sob finalidades econômicas, criaram diferentes dispositivos de gestão da fala dos trabalhadores, seja para interdita-la, no Taylorismo, seja para controlá-la, no Toyotismo.

Se no modelo de produção taylorista a linguagem, assim como o tempo, era racionada, por ser considerada prejudicial à produtividade (falar distrai e faz perder tempo), no modelo Toyotista, não só foi reconhecida a sua expressiva participação nas atividades de trabalho, para além de comunicações finalizadas voltadas à apreensão de técnicas e execução de tarefas, como também passou a ser considerada fator desencadeador de produtividade interna e externa nas organizações (SOUZA-e-SILVA, 2002).

Concomitante ao novo lugar dado à linguagem, observou-se um movimento de descentralização da fala, no qual foi atribuído aos trabalhadores algum direito de exercê-la. Isso ocorreu sobretudo a partir das novas formas de gestão implementadas pelos programas de Qualidade Total, em que aparece pressuposta a ideia de partilha da reflexão sobre o trabalho com os funcionários, antes restrita à gerência (SOUZA-e-SILVA, 2002).

Tal reconhecimento da linguagem, entretanto, é marcado por um processo de ambiguidade, pois paralelo a tal visibilidade social que ganhou nas relações de trabalho, observa-se uma tentativa de controle da fala, em direção a uma taylorização da linguagem (SOUZA-e-SILVA, 2002). Dito de outro modo, da mesma forma que se tentou racionalizar os gestos e a postura dos trabalhadores na linha de montagem, para se alcançar maior produtividade, em menor tempo, atualmente, verifica-se uma racionalização da comunicação, para se garantir o alcance de fins específicos no mundo do trabalho.

Isso evidencia que as atividades de linguagem no espaço do trabalho não são realizadas aleatoriamente, mas aparecem orientadas segundo os propósitos organizacionais. Nesse sentido, a linguagem ultrapassa o caráter estritamente instrumental, ligado ao suprimento de necessidades técnicas e rotineiras das empresas, ganhando também uma dimensão acional, voltada a gerar resultados, a moldar e manter a “sociabilidade” entre os agentes do trabalho. Trata-se, em outras palavras, de pensar a linguagem como uma dimensão simbólica dentro do ambiente organizacional, que atravessa todas as atividades de trabalho realizadas nesse contexto e que produz valores que orientam as ações de seus agentes.

Essa visão da linguagem enquanto instância simbólica que orienta as ações de trabalho no âmbito organizacional vai ao encontro do conceito de prática discursiva, inscrito no modelo de Análise do Discurso francesa de Dominique Maingueneau, espaço teórico no qual se situa esta pesquisa. Pondo em evidência o caráter acional da linguagem, esse conceito aponta para ações e modos de organização dos sujeitos no mundo que são instituídos e justificados por meio do exercício do discurso. Assim não se dirá que esta instância diz respeito apenas ao processo de constituição dos sentidos que legitima o real, mas que também aponta para um conjunto de ações simbólicas que interfere nas representações e no modo de agir dos sujeitos que se encontram envolvidos por ela (MAINGUENEAU, 2008a).

É nesse contexto, em que são postos em relação linguagem e trabalho no mundo organizacional e em que se reconhecem as atividades discursivas como instituidoras de modos de ser e de agir, que surge a pesquisa Comunicação e relações de trabalho no contexto empresarial: a prática discursiva de um informativo organizacional. Assumindo-se o pressuposto segundo o qual toda atividade de linguagem é uma atividade discursiva que institui a realidade a que aparece ligada, elege-se como objeto de pesquisa a prática discursiva em que aparecem envolvidos os agentes de uma empresa de segurança de Belém e que encontra como significativo espaço de materialização um jornal organizacional.

A empresa Bertillon Segurança é uma das empresas de segurança da região Norte, que está no mercado desde 1976. Ela está presente em 130 municípios do estado do Pará, atuando nas áreas de segurança eletrônica e patrimonial, de asseio e conservação, de cursos e treinamento. Atualmente é composta por quatro empresas: CONECTA-Sistema de monitoramento, Bertillon vigilância e transporte de valores, Bertillon serviços especializados e Bertillon curso de formação de vigilantes.

O informativo Bertillon Notícias aparece com uma das atividades comunicativas da empresa Bertillon Segurança e tem como público alvo principal os funcionários da base operacional¹. Esse informativo, como atividade que está a serviço da empresa, aparece imerso no contexto ideológico da Qualidade Total, modelo de gestão adotado pela empresa desde 1995 e que aponta a conquista da qualidade na oferta de produtos e serviços como consequência da incorporação de um novo perfil pela empresa e por seus agentes.

A Bertillon Segurança, em consonância com os valores de uma Gestão de Qualidade, descreve em sua política organizacional o seguinte objetivo: “Garantir a satisfação do cliente,

¹ Essa e outras informações contidas nessa seção a respeito do informativo foram obtidas junto à gerência da empresa em processo de entrevista.

com atendimento aos requisitos legais e da qualidade, assegurando o gradual e constante crescimento da Bertillon e de seus profissionais” (Bertillon Notícias, nº 21, p. 1).

O jornal Bertillon Notícias tem sua origem vinculada a esse objetivo de satisfazer os clientes Bertillon a partir da oferta de serviços de qualidade. Ele também surgiu no ano de 1995, sob o nome de GQT Bertillon, com publicação mensal, tendo como objetivo principal difundir entre os funcionários o Sistema 5S (programa de disciplinalização quanto à melhor organização do ambiente de trabalho, ao uso de seus recursos e ao cumprimento de tarefas em prazo estipulado), que seria base à implantação de outros programas que ajudam a consolidar a gestão da Qualidade Total.

Frente a alguns problemas internos que dificultaram a publicação regular do informativo após seu surgimento, somente em 2003 foi retomado, passando a ter uma regularidade bimestral e o nome de *Bertillon Notícias*. A retomada dessa atividade comunicativa coincidiu com a reestruturação por qual passou a empresa, que naquela ocasião substituiu o modelo de Gestão Qualidade Total (GQT), de validade apenas nacional, para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), de validade internacional e orientado pelas normas da certificação ISO, conquistada naquele mesmo ano.

Atualmente o jornal Bertillon Notícias é apontado pela gerência como principal meio de comunicação entre as empresas Bertillon, que ajuda a divulgar os fundamentos do Sistema de Gestão da Qualidade entre os funcionários e ao mesmo tempo ajuda a organização a cumprir um requisito da norma ISO 9001. De acordo com os gestores, faz parte de um conjunto de atividades (reuniões, cursos, atividades de reciclagem) que ajudam a não deixar os funcionários esquecerem os princípios adotados pela empresa.

No modelo gerencial da Qualidade Total, o material humano é apontado como aquilo em que a empresa deve apostar e investir para satisfazer os clientes com produtos e serviços de qualidade. Esse investimento envolve uma educação dos funcionários para que aceitem a mudar de comportamento e a se enquadrar no que seria uma postura compatível com a gestão da Qualidade Total.

Tomando isso como pressuposto, aposta-se na hipótese de que o jornal Bertillon Notícias assume um importante lugar na prática discursiva da qualidade, isto é, na prática que tem por objetivo convencer os atores da empresa a mudar seu comportamento e a aderir à causa da qualidade. Uma vez sendo uma atividade que aparece associada aos propósitos defendidos pela empresa e que é direcionada principalmente para o público interno, é muito provável que esse jornal revele uma faceta voltada a essa transformação dos agentes da empresa.

A dinâmica subjacente à prática deste jornal se revela complexa, uma vez que envolve processos complexos de produção, difusão e recepção, em que diferentes sujeitos, suas ações e representações estão implicados. Esses sujeitos, mesmo envolvidos na mesma prática discursiva da Qualidade Total, se posicionam em lugares discursivos historicamente conflitantes, o de patrão e o de empregado, que interferem na produção e na leitura do jornal, embora a empresa, baseada no discurso da Qualidade Total, se autodefinha como o espaço da colaboração.

No eixo da produção do jornal, há um grupo de sujeitos ligados à gerência que é responsável pela seleção de conteúdos e pela escrita do jornal, e que tende a projetar sua fala do lugar institucional da empresa; no eixo da recepção, há outro grupo, em sua maioria não ligada à gestão da empresa, que não participa da elaboração do jornal. Pressupõe-se então no intervalo entre a produção e a leitura desse jornal a instauração de um provável conflito de representações entre aqueles que fazem o jornal e aqueles que compõem seu público-alvo. Tal conflito reflete sobre o processo de recepção do jornal, uma vez que os leitores podem tanto assumir um posicionamento convergente quanto um posicionamento divergente daquele previsto na prática da mudança.

Não se pode esquecer que o jornal, além de ter a provável função de atingir positivamente as representações dos funcionários, precisa fazer isso sem esquecer que também é uma ferramenta comunicativa para estabelecer diálogo com os clientes da empresa, afinal satisfazer esses sujeitos é o objetivo final da organização e de sua gestão da Qualidade Total.

É frente a essa complexidade que surge o interesse desta pesquisa em investigar o funcionamento da prática discursiva do jornal Bertillon Notícias, observando a dinâmica que estabelece entre os sujeitos da empresa, envolvidos tanto no ato de produção e difusão quanto no ato de consumo desse jornal.

O objetivo de investigar o funcionamento da prática do informativo Bertillon Notícias põe em questão o limite da intervenção do analista do discurso na empresa. Se, por um lado, é interesse desta pesquisa fazer um estudo que também traga contribuições para própria empresa, por outro, tal contribuição não deve se configurar como uma tentativa de instrumentalizar a empresa para que alcance melhores resultados junto aos seus leitores com a feitura do informativo.

Como bem lembra Sant'anna (1998), não é da competência do linguista exercer uma intervenção prescritiva no âmbito da comunicação organizacional, no sentido de definir como pode o jornal da empresa se tornar melhor, visto que tal tarefa envolve saberes de outras áreas

mais específicas, além de ser essa uma tarefa de responsabilidade daqueles que fazem a empresa. Além disso, uma pesquisa como esta que pretende se desenvolver envolve uma dimensão ética no que concerne ao tipo de relação que se estabelece entre o produtor do jornal e o leitor, e o pesquisador enquanto instância que a observa.

Qual seria então a contribuição desta investigação discursiva que não se propõe a trabalhar nem a serviço do produtor do jornal nem a serviço de seu leitor?

Para a empresa, a contribuição desta pesquisa está em fazê-la refletir sobre a própria prática discursiva em que aparece imerso o jornal. Fazer isso é levá-la a compreender a relação que se estabelece entre os propósitos pretendidos com a elaboração do jornal e aqueles efetivamente alcançados com seu consumo. O esclarecimento dessa relação permite à empresa avaliar de forma sistemática os efeitos que tem alcançado com a feitura do jornal e a pensar em ações relativas a isso.

Para a pesquisadora, investigar o funcionamento da prática discursiva materializada no jornal Bertillon Notícias é entender como o discurso, enquanto atividade de linguagem, institui realidades específicas, encenando contextos enunciativos para se autolegitimar; é entender como se estabelecem as relações entre os sujeitos que nela aparecem envolvidos. Tal entendimento passa pela observação das representações dos sujeitos implicados nessa prática, precisamente no processo de produção, difusão e consumo do jornal. Essas representações deixam entrever os lugares enunciativos em que os sujeitos se posicionam e o modo como instituem a si e aos outros discursivamente.

O texto que segue dá conta do percurso teórico e analítico desenvolvido para o cumprimento do objetivo de pesquisa traçado. O primeiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos da pesquisa.

O segundo capítulo, de caráter teórico, traz reflexões acerca da linha de estudo na qual se inscreve este trabalho, a Análise do Discurso francesa. A primeira parte trava um debate a respeito da constituição dessa disciplina, apontado para algumas reflexões que se tecem na atualidade a respeito de seus fundamentos. A segunda parte faz a apresentação do modelo discursivo de Dominique Maingueneau, modelo assumido nesta pesquisa, pondo em relevo a discussão em torno dos conceitos interdiscurso e de prática discursiva, conceitos-chave para a investigação proposta.

O terceiro capítulo, de caráter teórico e analítico, trata a respeito da relação entre atividades de comunicação e atividades de trabalho em ambientes organizacionais que se inserem no contexto ideológico da Qualidade Total. Na primeira parte, é realizada a apresentação dos fundamentos do Discurso da Qualidade Total, sendo alguns de seus sentidos

mais comuns reconhecidos no jornal investigado. Na segunda parte, é desenvolvida uma discussão sobre o papel da comunicação para a instituição de uma cultura da qualidade no ambiente empresarial. Na terceira parte, é apresentada uma descrição do informativo Bertillon Notícias, em que são identificadas propriedades formais e discursivas do jornal. O conceito de cenografia auxilia na identificação da dêixis discursiva instituída pelo e no jornal.

O quarto capítulo, de caráter analítico, trata a respeito das instâncias de produção, difusão e consumo ligadas à prática discursiva investigada. Cada uma dessas instâncias é discutida e analisada, segundo os pressupostos teóricos assumidos na pesquisa. O quinto traz as considerações finais do trabalho, realizadas a partir dos resultados obtidos com a elaboração dos capítulos anteriores.

1 OPÇÕES TEÓRICO-METODOLÓGICAS DA PESQUISA

1.1 DEFINIÇÃO DO OBJETO E DO CONTEXTO TEÓRICO DA PESQUISA

Com base na abordagem discursiva de Dominique Maingueneau (2008a/b), esta pesquisa se propõe a investigar o funcionamento da prática discursiva do informativo Bertillon Notícias, periódico de publicação bimestral da empresa Bertillon Seguranças, que tem como alvo principal os funcionários da base operacional.

A noção de prática discursiva, que remete aos estudos de Foucault, é retomada nos trabalhos de Maingueneau para designar uma “reversibilidade essencial entre as duas faces, social e textual do discurso” (MAINGUENEAU, 1997, p. 56). Tal reversibilidade indica que uma mesma lógica semântico-discursiva organiza num só movimento uma dada formação discursiva e o modo de existência de uma dada comunidade discursiva, isto é, os grupos que gerem os textos que dependem daquela primeira instância.

Assim, por essa noção de prática discursiva se entende que todo discurso se revela como uma atividade de linguagem que leva a uma determinada ação sobre grupos sociais. Essa ação se dá sobre as representações dos indivíduos, que são chamados não só a aderir aos sentidos produzidos por um dado discurso, como também a reproduzir na vida ordinária práticas instituídas como legítimas. Assim a prática discursiva aponta para uma imbricação radical entre as dimensões do dizer e do fazer, em que o discurso não figura como o simples reflexo de um grupo e da realidade que o rodeia, mas sim como aquilo que constitui esse grupo pelo simples fato de ressoar sentidos (MAINGUENEAU, 2008a).

Isso implica considerar também a existência de certos lugares instituídos como legítimos para o exercício enunciativo desses grupos. Trata-se então de um exercício enunciativo que converge com as restrições semânticas impostas pela formação discursiva que funda uma dada prática discursiva. Nesse sentido, investigar a prática discursiva é ir além da análise estritamente textual para tomar o texto como o lugar em que se encontram simultaneamente lugares enunciativos e ações simbólicas.

Atentando-se a estas considerações, parte-se do pressuposto de que o informativo investigado é uma prática discursiva que está alinhada aos objetivos da empresa Bertillon Segurança e ao contexto ideológico no qual ela se inscreve. Essa organização tem suas ações legitimadas e justificadas no mercado a partir da inscrição ideológica no discurso da Qualidade Total, que produz o efeito de sentido segundo o qual a única alternativa para sobreviver no mercado competitivo é abandonar práticas de gestão “tradicional” e ingressar

numa prática de gestão “moderna”, isto é, na gestão da Qualidade Total. Isso exige a instituição de novas práticas pela empresa e pelos funcionários que são chamados a assumir novas posturas em prol da oferta de serviços com máxima qualidade e excelência para a satisfação dos clientes.

O jornal aparece então como atividade comunicativa a serviço dessa prática da mudança, uma vez que desde a sua origem foi pensado como um divulgador dos princípios da Qualidade Total aos funcionários da empresa. A dinâmica subjacente a essa prática é bastante complexa, uma vez que envolve atividades de elaboração, difusão e consumo, que, por sua vez, apontam para a interação entre grupos de sujeitos que possuem interesses divergentes e tendem a falar de lugares que historicamente são conflitantes entre si: os elaboradores, por também serem membros da gerência, tendem a falar no jornal do lugar dos patrões, isto é, daqueles que querem legitimar a prática da mudança; e os leitores, do lugar dos empregados, ou seja, daqueles que precisam reconhecer essa legitimidade para permanecer na empresa.

Tais premissas levam à elaboração da seguinte pergunta de pesquisa: *Dado que o informativo Bertillon Notícias aparece vinculado a esse contexto da Qualidade Total assumido pela Bertillon segurança, que impõe a mudança de postura aos agentes da empresa como uma necessidade, que contribuições revela o funcionamento da prática discursiva desse periódico para a condução das atividades diárias da empresa segundo essa nova lógica imposta?* Em outras palavras, pergunta-se sobre a conformidade entre o discurso da mudança revelada no jornal e aquilo que se revela nas representações de seus agentes, como sintoma direto de seu fazer cotidiano na instituição.

Para se chegar a uma resposta para tal questão, propõe-se investigar os discursos sobre a atividade de produção, os discursos na circulação e os discursos sobre o consumo, pressupostos à prática discursiva materializada no informativo, observando-se as cenografias neles implicadas. Esse percurso é orientado a partir das respostas a outras quatro questões:

1. O que é o informativo Bertillon?
2. O que significa para empresa produzir tal informativo?
3. Como se dá o acesso dos leitores ao informativo?
4. O que significa para os funcionários ler o informativo?

As duas primeiras perguntas apontam para o processo de elaboração subjacente ao informativo, em que aparecem implicadas representações de sujeitos do Conselho Editorial, isto é, as representações que fazem de si, de sua atividade e dos sujeitos que recebem o jornal;

a questão seguinte revela o modo de difusão do jornal e os discursos implicados nessa atividade; e a última questão evidencia a dinâmica de recepção do jornal, em que aparecem as representações dos leitores sobre o jornal e sobre a empresa. Cada uma destas três instâncias obedeceu a uma dinâmica de observação diferenciada e gerou tipos de dados diferentes, coletados em circunstâncias e modos específicos, detalhados a seguir.

1.2 OS PROCEDIMENTOS DE COLETA, SELEÇÃO E ANÁLISE DO *CORPUS* DE PESQUISA

O *corpus* desta pesquisa é constituído por exemplares do informativo Bertillon Notícias, notas de campo, registros e entrevistas. Os seguintes exemplares de informativo (vinte e dois ao todo) foram disponibilizados pela gerência da empresa Bertillon Segurança, em formato de arquivo digital:

- Edição nº 11 (março de 2006, referente aos meses de janeiro e fevereiro)
- Edição nº 14 (fevereiro de 2007, referente aos meses de dezembro e janeiro)
- Edição nº 16 (junho de 2007, referente aos meses de abril e maio)
- Edição nº 17 (agosto de 2007, referente aos meses de junho e julho),
- Edição nº 18 (outubro de 2007, referente aos meses de agosto e setembro)
- Edição nº 19 (dezembro 2007, referente aos meses de outubro e novembro)
- Edição nº 20 (fevereiro de 2008, referente aos meses de dezembro e janeiro)
- Edição nº 21 (abril de 2008, referente aos meses de fevereiro e março)
- Edição nº 22 (junho de 2008, referente aos meses de abril e maio)
- Edição nº 23 (agosto de 2008, referente aos meses de junho e julho)
- Edição nº 24 (outubro de 2008, referente aos meses de agosto e setembro)
- Edição nº 25 (dezembro 2008, referente aos meses de outubro e novembro)
- Edição nº 26 (fevereiro de 2009, referente aos meses de dezembro e janeiro)
- Edição nº 27 (abril de 2009, referente aos meses de fevereiro e março)
- Edição nº 28 (junho de 2009, referente aos meses de abril e maio)
- Edição nº 29 (agosto de 2009, referente aos meses de junho e julho)
- Edição nº 30 (novembro de 2009, referente aos meses de agosto, setembro e outubro)
- Edição nº 31 (janeiro de 2010, referente aos meses de novembro e dezembro)
- Edição nº 32 (abril de 2010, referente aos meses de janeiro, fevereiro e março)
- Edição nº 33 (julho de 2010, referente aos meses de abril, maio e junho)
- Edição nº 34 (outubro de 2010, referente aos meses de julho, agosto e setembro)
- Edição nº 35 (janeiro de 2011, referente aos meses de outubro, novembro e dezembro) ²

Esses exemplares compuseram uma amostra representativa que ajudou a fazer o reconhecimento do contexto ideológico-discursivo em que se situa o informativo e a própria empresa Bertillon, já que muitos dos temas tratados são referentes à sua política de gestão (Sistema Gestão da Qualidade) e às atividades realizadas em seu ambiente. A partir das

² Alguns desses exemplares se encontram disponíveis em anexo, no final deste trabalho

orientações teórico-metodológicas de Dominique Maingueneau, referencial teórico eleito para esta pesquisa, foi realizada uma descrição formal e discursiva dessa amostra, orientada pelo conceito de cenografia. Tal descrição permitiu verificar o importante papel que o jornal exerce na instituição e legitimação da prática discursiva da mudança na empresa e entre seus sujeitos.

Os resultados desta primeira análise ajudaram a direcionar a elaboração de um roteiro com cinco perguntas para a realização de entrevistas com aqueles que elaboram o jornal. O primeiro contato com a empresa revelou que não há funcionários dedicados exclusivamente a essa atividade. Seus elaboradores são frequentemente os funcionários ligados à gestão da empresa, membros da diretoria ou de departamentos vinculados diretamente a ela. Para a entrevista foram selecionados quatro membros do Conselho Editorial, mas apenas três puderam ser entrevistados, em função da intensa rotina de atividades por qual passava a empresa naquele momento. Os três entrevistados tiveram que responder individualmente às cinco perguntas seguintes:

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

Essas cinco perguntas apontaram para a coleta de informações referentes: às representações que o Conselho Editorial tem da empresa e do jornal (1 e 2), às representações que tem do próprio trabalho de elaboração e às implicações dessa atividade (3), às representações que o Conselho Editorial tem dos leitores do jornal (4) e às expectativas que tem quanto ao papel do jornal para o cotidiano da empresa (5).

Por meio das respostas a estas questões, observaram-se as representações mobilizadas pelo Conselho Editorial no ato de produção do jornal, buscando-se identificar marcas linguístico-discursivas que evidenciassem como esta instância se posiciona e atribui lugares aos leitores do jornal. A análise dessas representações foi realizada com base no conceito de Cenografia (MAINGUENEAU, 1997; 2001a).

Também foram realizadas entrevistas com aqueles que recebem o informativo Bertillon Notícias. Nessa etapa foi prevista a entrevista de cinco funcionários ligados à gerência e cinco funcionários vinculados à linha operacional da empresa. A princípio foi elaborada uma carta-

convite³ a ser entregue pela pesquisadora aos funcionários da empresa. Essa carta, de modo simples e direto, convidava os funcionário/leitores a participar da pesquisa, emitindo sua opinião sobre o jornal.

Com esse tipo de procedimento, intentava-se levantar um grupo expressivo de voluntários, de perfis diferenciados, para que se tivesse uma amostra diversificada de como o jornal é consumido por funcionários com perfis distintos na empresa. Entretanto, o volume de atividades da empresa e o acesso restrito em seu espaço impediram que isso acontecesse. Nesse sentido, essa escolha ficou condicionada à sugestão da própria empresa, o que refletiu sobre a qualidade dos dados obtidos.

Quanto aos funcionários administrativos, houve uma seleção prévia pela empresa dos possíveis entrevistados. Tal seleção acatou a exigência da pesquisadora, segundo a qual seria fundamental para a obtenção de riqueza dos dados a escolha de sujeitos de perfis diferenciados, quanto ao vínculo com uma das quatro empresas da Bertillon, ao cargo na empresa, ao sexo e ao tempo de trabalho. No entanto, a indicação dos sujeitos entrevistados baseada numa imposição pela empresa se revelou prejudicial à coleta de dados, já que é possível que o critério de seleção utilizado para tanto tenha sido a proximidade que tais sujeitos mantêm com os valores da organização.

Quanto aos funcionários operacionais, não foi possível fazer uma seleção prévia, segundo a empresa, pelo fato de a maioria desses sujeitos trabalhar no interior de outras empresas. Assim, o que ocorreu foi que os entrevistados foram comodamente indicados por se fazerem presentes nas acomodações da empresa, no dia marcado para tal procedimento de entrevista.

O resultado disso foi a inviabilização da maior parte dos dados coletados: alguns dos funcionários indicados demonstraram pouca intimidade com a leitura do jornal, o que comprometeu a condução da entrevista, já que esses sujeitos pouco conseguiam dar informações sobre o jornal; outros funcionários se mostraram intimidados em tecer opiniões mais espontâneas sobre o jornal, dadas as circunstâncias em que foram convidados para fazer parte da pesquisa: no lugar de serem abordados previamente pela pesquisadora, foram constrangidos pelo pedido de um de seus chefes a participar da pesquisa, situação que gerou certo desconforto para esses funcionários no momento da entrevista.

É preciso dizer ainda que todo o processo de realização das entrevistas foi bastante delicado, tendo em vista a demora da empresa em autorizar e dar acesso à entrada da

³ Esse material está disponível em apêndice no final deste trabalho.

pesquisadora em seu ambiente. O acesso à empresa ficou condicionado à disponibilidade de um dos funcionários designado para conduzir as visitas da pesquisadora nesse espaço. Por vários momentos, as datas de visita da pesquisadora foram transferidas, em função da indisponibilidade desse funcionário, que exerce função na gerência, ou mesmo das pessoas a serem entrevistadas. O resultado disso foi um processo demorado e conturbado de coleta de dados e a impossibilidade de se optar por um método mais produtivo, como a criação de grupos de discussão em torno do jornal.

O fato de as entrevistas com os funcionários não poderem ser realizadas nas condições previstas acabou trazendo alguma implicação desfavorável à pesquisa. A qualidade dos dados coletados inviabilizou uma análise mais aprofundada, que pudesse fornecer subsídios consistentes a uma sólida caracterização do processo de recepção do informativo por seus leitores. Assim, a análise realizada permitiu apenas captar traços mais gerais dessa atividade, que apontam a necessidade de a pesquisa retomar essa fase mais à frente.

Estas entrevistas também foram realizadas nas dependências da empresa e foram orientadas pelo seguinte roteiro de perguntas:

1. O que é a empresa Bertillon para você?
2. É importante ler o informativo Bertillon Notícias? Por quê?
3. Ler o jornal ajuda na realização de seu trabalho?
4. Que tipos de matérias no jornal são interessantes?
5. Que tipos de matérias no jornal são pouco interessantes?
6. Você mudaria alguma coisa no jornal?

Essas seis perguntas apontaram para a coleta de informações referentes: às representações dos funcionários sobre a empresa (1), às representações dos funcionários sobre o jornal (2,3, 4, 5 e 6).

Por meio das respostas a essas questões, intentava-se observar as representações dos funcionários, enquanto entrevistados e leitores, implicadas na recepção do jornal. Pretendia-se identificar, por meio de marcas linguístico-discursivas, como esses sujeitos se posicionam enquanto leitores do informativo e que representações constroem a respeito da relação entre a prática discursiva do informativo e o trabalho que realizam na empresa.

A entrevista em profundidade individual foi o tipo de entrevista que se revelou adequada para esta pesquisa por ser uma “técnica dinâmica e flexível, útil para apreensão de uma realidade tanto para tratar de questões relacionadas ao íntimo do entrevistado, quanto para

descrição de processos complexos nos quais está ou esteve envolvido” (DUARTE, 2009, p. 63). Trata-se de “técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada” (DUARTE, 2009, p. 62).

As perguntas foram elaboradas com base no modelo de entrevista semiaberta, que tem origem em um roteiro de questões-guia que dão cobertura ao interesse de pesquisa. “Ela parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipótese que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante” (DUARTE, 2009).

Como instrumento de coleta das entrevistas, foi utilizada a gravação, já que esse procedimento permite o registro literal e integral da conversa, facilitando a condução da entrevista e permitindo observar melhor o entrevistado. Também foram utilizadas notas de campo para se fazer o registro de questões julgadas importantes durante o contato com o entrevistado. O material gravado foi transcrito para posterior análise.

Para refletir-se sobre a difusão do informativo, optou-se pela descrição daquele processo de distribuição, que dentre outros realizados na empresa, é considerado mais significativo. Foi acompanhada uma das reuniões do que a empresa denomina como Dia do Colaborador, evento mensal em que se dá a entrega do informativo Bertillon Notícias aos funcionários operacionais. As discussões dessa reunião foram registradas, descritas e analisadas, segundo os pressupostos de Maingueneau (2008a, 1997).

Acredita-se que esses procedimentos descritos são pertinentes para atingir o objetivo de pesquisa delimitado, qual seja o de investigar o funcionamento da prática discursiva do jornal Bertillon Notícias. A exposição detalhada de tais procedimentos aponta para uma reflexão prévia de pesquisa que evita que o pesquisador se desvie do caminho necessário para cumprir a tarefa que elegeu para si. Por meio dessa exposição também é possível atestar uma sistematização na condução da pesquisa proposta, aspecto indispensável para o reconhecimento do rigor científico que é exigido a todo fazer acadêmico.

2 ANÁLISE DO DISCURSO: CONDIÇÕES DE EMERGÊNCIA E TENDÊNCIAS ATUAIS

Tendo-se em vista que esta pesquisa investiga o funcionamento da prática discursiva materializada no informativo interno da empresa Bertillon Segurança e que tal percurso é realizado segundo princípios da Análise do Discurso francesa, considera-se fundamental, para tanto, trazer à tona discussões sobre alguns temas que ajudam a situar tal linha de estudo no contexto dos estudos linguísticos. Nesse percurso, merecerá maior destaque conceitos-chaves do modelo teórico de Dominique Maingueneau, que será tomado como principal aporte teórico para a realização deste trabalho.

Nesse sentido, este capítulo terá sua apresentação organizada em duas partes. A primeira parte será voltada a discutir alguns princípios da Análise do Discurso francesa, apontados numa breve exposição do modo de constituição dessa linha. Serão apresentados nessa trajetória alguns conceitos caros a essa linha, como o de formação ideológica, o de formação discursiva e o de sujeito. A segunda parte trará a discussão da abordagem discursiva de Maingueneau, mais precisamente de alguns conceitos como os de interdiscurso, de prática discursiva, comunidade discursiva, semântica global, cena enunciativa e dêixis discursiva. Dentre esses conceitos merecerá destaque o de prática discursiva, uma vez que esta pesquisa põe em evidência a ação simbólica que exerce o jornal Bertillon Notícias sobre sua comunidade consumidora.

2.1 O QUADRO CONSTITUTIVO DA ANÁLISE DO DISCURSO FRANCESA

A chamada escola de Análise do Discurso francesa (doravante AD) tem suas condições de emergência inscritas, na década de 60, na esteira de certa prática de leitura, orientada pelo método filológico, bastante em voga em ciências humanas até meados do século XX. A Filologia, entendida como “a mais difícil arte de ler”, permitiria ao filólogo “conhecer a significação ou a intenção daquele cuja fala é conservada através da escrita” (MAINGUENEAU, 1997, p. 9).

Tratava-se então de determinar o sentido imanente ao texto, a partir da identificação daquilo que o autor “quis dizer”. Nesse processo, a materialidade linguística seria apenas um meio transparente e unívoco de acesso à verdade de um contexto histórico e social representado no texto pelo autor. Em breves palavras, a AD surge rompendo com a tradição

filológica, ocupando em boa medida o território por ela deixado, valendo-se, entretanto, de pressupostos e métodos distintos (MAINGUENEAU, 1997).

Possenti (2007) assevera que a AD faz essa ruptura pondo em questão três hipóteses presentes na base dos procedimentos filológicos: 1- A língua não é unívoca, mas antes polissêmica e opaca, por isso está a serviço de diferentes significações; 2- O autor não é mais aquele, cuja intenção, clara e acessível, pode ser recuperada por meio de dados biográficos. É, na verdade, aquele que atravessado pela ideologia e pelo inconsciente não é dono de seu dizer e fala menos ou mais do que pretendia; 3- A conjuntura expressa no texto não equivale a uma cena cultural homogênea e pacífica, mas revela uma divisão social em grupos, inscritos em ideologias diversas e contraditórias.

As condições de emergência da AD apontam igualmente para a conjuntura intelectual da França, na década de 60, então dominada pelo projeto intelectual de Althusser, que visava “dar um fundamento mais seguro ao Marxismo, combinando-o com a tradição francesa e o Estruturalismo” (MAINGUENEAU, 1990). É a partir da leitura de Marx que esse autor vai propor uma abordagem produtiva de ideologia, que ajudará a fundamentar o empreendimento de uma semântica discursiva elaborado por Pêcheux.

Althusser reconhece na sociedade diferentes classes, organizadas segundo as condições materiais de vida. O Estado seria a instância de poder que asseguraria politicamente a reprodução das relações de exploração, processo que contribui para coesão social e para perpetuação do poder da classe dominante. Por meio de Aparelhos Repressores – ARE – (o governo, a polícia, o Exército, as prisões etc.) ou de Aparelhos Ideológicos – AIE – (instituições como a família, a escola, a religião etc.), o Estado induz (agindo ou predominantemente pela repressão ou predominantemente pela ideologia) a classe dominada a se submeter às relações de exploração. O modo particular de funcionamento da instância ideológica seria a interpelação ideológica do sujeito, que assujeitado, e, portanto, destituído de sua individualidade, mas crente de sua autonomia, é levado, inconscientemente, a ocupar uma posição ou uma função já inscrita na sociedade de classes (PÊCHEUX; FUCHS, 1997).

As relações de classe seriam marcadas por profunda concorrência entre diferentes posições políticas e ideológicas. Essas diferentes organizações político-ideológicas vão caracterizar o que Pêcheux e Fuchs (1997) vão denominar como formação ideológica (ou FI):

Falaremos de *formação ideológica* para caracterizar um elemento suscetível de intervir – como uma força confrontada a outras forças – na conjuntura ideológica característica de uma formação social em um momento dado. Cada formação ideológica constitui desse modo um conjunto complexo de atitudes e de representações que não são nem “individuais” e nem “universais”, mas que se relacionam mais ou menos diretamente a *posições de classes* em conflito umas em relação às outras (PÊCHEUX; FUCHS, 1997, p. 166).

Da leitura de Althusser a AD também formulou uma concepção de ideologia que não se refere apenas a um conjunto de ideias, simples reflexo da base econômica, mas também a práticas materiais ligadas a essa base econômica. Na concepção do filósofo, haveria tipos de materialidades específicas que fariam da ideologia um acontecimento material. Pêcheux concebe o discurso como a materialidade privilegiada da ideologia (e aqui estaria a articulação entre o linguístico e o ideológico), concepção que abre espaço para a introdução de outro conceito chave em AD, a saber, o de formação discursiva (ou FD), diretamente vinculado àquele de formação ideológica:

[...] as formações ideológicas assim definidas comportam necessariamente, como um de seus componentes, uma ou várias *formações discursivas* interligadas, que determinam *o que pode e deve ser dito* (articulado sob a forma de uma arenga, de um sermão, de um panfleto, de uma exposição, de um programa, etc.) a partir de posição dada numa conjuntura dada: o ponto essencial aqui é que não se trata apenas da natureza das palavras empregadas, mas também (e sobretudo) de construções nas quais essas palavras se combinam [...] (PÊCHEUX; HAROCHE; HENRY, 2007, p. 26).

As formações discursivas expressariam assim o universo do dizível ligado a uma FI, estabelecendo os possíveis sentidos que determinadas palavras/construções aí inscritas ganhariam. Trata-se então de rejeitar a proposição segundo a qual o sentido de uma palavra é dado *a priori*, devido a sua transparência ou literalidade, em favor da hipótese de que está à mercê das diferentes posições ideológicas que ocupam aqueles que a empregam. Em outras palavras, as “formações discursivas são a projeção, na linguagem, das formações ideológicas” (ORLANDI *et al*, 2006, p. 17).

Ao apresentar os limites da circunscrição da AD na Linguística, Pêcheux, Haroche e Henry (2007) relembram as consequências do corte operado por Saussure a partir da oposição língua/fala. Se o corte saussuriano permitiu, por um lado, constituir a Linguística como ciência moderna, por outro, não conseguiu dar conta da Semântica (ou dos “níveis linguísticos mais altos”), que pouco deve sua constituição aos procedimentos teóricos e práticos que tão bem fundamentaram a análise dos primeiros níveis identificados na língua (o fonológico, o

morfológico e o sintático). No geral, para as análises efetuadas no nível semântico, a autonomia e a sincronia do sistema não eram suficientes, exigindo dos analistas a busca de elementos até então considerados secundários ao estudo do sistema imanente.

A exclusão da fala, do individual, da significação, e, por consequência, da Semântica, posteriormente deu margens ao surgimento de interpretações subjetivistas em que se viu a irrupção do sujeito como subjetividade em ato, e, portanto, daquilo que Saussure sacrificou para que a Linguística pudesse se constituir. Um bom exemplo desse tipo de interpretação estaria na abordagem de Jakobson, para quem existiria, da passagem do nível fonológico para o sintático, uma gradação do grau zero para o grau máximo de liberdade do sujeito (PÊCHEUX; HAROCHE; HENRY, 2007).

É nesse sentido que Pêcheux, Haroche e Henry (2007, p.25) apontam a necessidade de operar no âmbito da Semântica uma “mudança de terreno”, que permitisse dar conta do sentido em toda sua complexidade, sem retornar ao empirismo rejeitado por Saussure. A AD promoverá essa mudança, ancorando a Semântica ao Materialismo Histórico e propondo a introdução de novos objetos teóricos.

Seria um equívoco, porém, pensar que em tal deslocamento “a língua desaparece como realidade autônoma, que a Linguística deve ceder o lugar ao Materialismo Histórico e que a própria gramática é ‘na verdade’ apenas um assunto de luta de classe” (PÊCHEUX, HAROCHE; HENRY, 2007, p. 27). A proposta de uma semântica discursiva que elege o discurso como objeto de estudo não exclui de seu projeto o sistema de Saussure, mas relativiza sua autonomia, relacionando-o constitutivamente ao histórico, afinal não é senão na e pela língua que o discurso se materializa, dando voz às diferentes ideologias de classe.

A AD também integrou em seu projeto intelectual e interdisciplinar uma teoria da subjetividade ancorada na noção de inconsciente, inscrita no campo da Psicanálise, mais precisamente na proposta de releitura de Freud por Lacan. Afetado pelo inconsciente, o sujeito não seria um ser uno, senhor do seu dizer, mas seria descentrado e povoado por vozes discursivas que se manifestariam nas fissuras de seu dizer. Daí a postulação de dois esquecimentos (PÊCHEUX; FUCHS, 1997) como condição da função enunciativa: de acordo com o primeiro esquecimento, o sujeito inconscientemente se coloca na origem daquilo que diz, sem perceber o diálogo daquilo que diz com outros discursos; já em conformidade com o segundo esquecimento, o sujeito de maneira consciente ou semiconsciente é atingido por uma ilusão referencial que aproxima pensamento, língua e mundo, construindo uma relação biunívoca entre o sentido produzido e as unidades da língua “escolhidas” para expressá-lo.

Falar de sujeito em AD não é se referir então a um indivíduo empírico, mas a um sujeito já constituído pelo simbólico (que é ideológico), que é chamado a falar de posições discursivas pré-estabelecidas historicamente, de onde outros sujeitos já enunciaram. Ele não fala por meio das próprias palavras, mas daquelas já institucionalizadas para as posições ideológicas que determinam o que é ser “pai”, “professor”, “cientista”, “militante da esquerda”, “cristão” etc., numa determinada sociedade. No discurso, a relação entre esses diferentes lugares enunciativos abre margem para uma série de representações imaginárias, segundo as quais os interlocutores podem antecipar e atribuir um ao outro imagens (simbólicas) que fazem das posições enunciativas que ocupam e do referente do discurso (PÊCHEUX, 1997a).

A AD nasce então sob a égide de três domínios do conhecimento científico – a Linguística, o Materialismo histórico e a Teoria do discurso, atravessados pela Psicanálise (PÊCHEUX; FUCHS, 1997) –, tendo como um de seus fundadores Michel Pêcheux, que partiu do pressuposto de que “o laço que une ‘as significações’ de um texto às suas condições sócio-históricas não é meramente secundário, mas constitutivo das próprias significações” (PÊCHEUX; HAROCHE; HENRY, 2007, p. 20). O novo objeto de estudo – o discurso – não seria o resultado da fala individual de um sujeito, mas o *efeito* (e não o dado *a priori*) de sentido entre sujeitos constituídos historicamente, materializado nas unidades da língua.

O empreendimento de Pêcheux foi marcado por uma série de revisões teóricas e de deslocamentos de objetos. Assim, fazendo um breve balanço da trajetória da AD, o próprio autor caracterizou três diferentes épocas para essa disciplina. Na primeira fase (a AD1/1969 - 1975), “o processo de produção discursiva é concebido como uma máquina autodeterminada e fechada sobre si mesmo, de tal modo que um sujeito-estrutura determina os sujeitos como produtores de seus discursos” (PÊCHEUX, 1997b, p. 311). Dito de outro modo, nessa época ocorre a chamada Análise Automática do Discurso, em que se privilegiou a análise de espaços discursivos homogêneos e estáveis em termos de condição de produção, denominados arquivos. Era então comum o trabalho de análise com formações discursivas isoladas, destituídas, por intermédio do analista, de qualquer marca de heterogeneidade.

Na segunda fase (a AD2/1976-1979), “a noção de *formação discursiva*, tomada de empréstimo a Michel Foucault, começa a fazer explodir a noção de máquina estrutural fechada na medida em que o dispositivo da FD está em relação paradoxal com seu ‘exterior’” (PÊCHEUX, 1997b, p. 314). Nesta fase se instaura o *primado da relação* (COSTA, 2005, p.25), isto é, percebe-se que as formações discursivas não se constituem independentemente uma da outra, de modo que se passa a investigar a relação entre formações discursivas, ou a relação entre uma FD e seu pré-construído. A introdução do conceito de interdiscurso é

proposta para referir-se a esse “exterior específico” de uma FD, que constrói o efeito de evidência para o sujeito enunciador.

A reflexão filosófica empreendida por Foucault, a respeito da noção de discurso e de formação discursiva⁴, deixa entrever, já nesta época, que o discurso é uma unidade de dispersão, que longe de ser uma unidade fechada, está em incessante processo de reconstrução. As contribuições realizadas em Foucault não impediram, entretanto, que, em termos metodológicos, as formações discursivas continuassem a ser analisadas nessa segunda fase como unidades justapostas. Em outras palavras, a maquinaria estrutural, mesmo afetada pela presença de um “exterior”, não se desfaz; o centro de interesse ainda é a formação discursiva em si e o interdiscurso ainda figura em caráter acidental.

Na terceira fase (a AD3/1980-1983), o “primado teórico do *outro* sobre o *mesmo* se acentua, empurrando até o limite a crise da noção de máquina discursiva estrutural” (PÊCHEUX, 1997b, p. 315). Uma série de críticas aos fundamentos das fases anteriores, apoiada em trabalhos que revelam a heterogeneidade como condição constitutiva da linguagem (em especial os trabalhos de Bakhtin e de Authier-Revuz), eclode, dando outro rumo ao projeto da AD, no qual se dissolve de vez toda concepção homogeneizante de discurso em favor do interdiscurso como centro de interesse.

Nesta fase, o próprio Pêcheux (1997b) estabelece uma série de interrogações que vão ajudar a redefinir o rumo da AD. Os questionamentos giram em torno

- da opção nas primeira e segunda fases por *corpora* fortemente ideologizados, em detrimento de manifestações discursivas ordinárias;

⁴ O conceito de formação discursiva aparece primeiramente nos trabalhos de Foucault, mais precisamente na obra *Arqueologia do Saber*: “No caso em que se puder descrever, entre um certo número de enunciados, semelhante sistema de dispersão, e no caso em que entre os objetos, os tipos de enunciação, os conceitos, as escolhas temáticas, se puder definir uma regularidade (uma ordem, correlações, posições e funcionamentos, transformações) diremos, por convenção, que se trata de uma formação discursiva [...]”(FOUCAULT, 1997, p. 47). Este filósofo se interessa em estudar a constituição histórica das ciências do homem na modernidade, enquanto saberes e instrumentos de poder e de controle na sociedade. Faz isso a partir de um projeto arqueológico que desestabiliza a concepção linear de fazer história, e que rejeita a ideia de precursores e de verdade absoluta, uma vez que assevera que os discursos não são em si mesmos nem verdadeiros nem falsos, mas sim efeitos de verdade. Afastando-se de uma concepção de linguagem como representação, postula que a constituição dos objetos se dá por meio da discursivização, ou seja, que é o *falar sobre* que institui o “referente”. Assim, não toma em suas pesquisas o sujeito e o objeto como entidades dadas *a priori*, visto serem resultados de práticas discursivas. Foucault vai se interessar pelas condições de possibilidade dos discursos, entendidos como uma dispersão, formados por elementos que não estão ligados por nenhum princípio de unidade, *a priori*, cabendo ao analista chegar a estas “regras de formação” que regem a sua formação. A formação discursiva seria então um conjunto de enunciados submetidos a uma mesma regularidade e dispersão características de um discurso. Esse conceito, entretanto, quando trazido para o quadro teórico de Pêcheux, sofre deslocamentos, uma vez que em Foucault aparece relacionado a noções como saber e poder, e naquele aparecerá relacionada diretamente aos conceitos marxistas de ideologia e de luta de classes, ancorados no projeto althusseriano, não enfatizados pelo outro autor (GRANJEIRO, 2007).

- de uma concepção negativa de ideologia ligada a luta de classes, inscrita no quadro marxista de Althusser;
- do completo assujeitamento do sujeito;
- de procedimentos analíticos de tradição estruturalista que buscavam dissipar a presença do Outro, tornando os discursos objetos homogêneos.

Essas interrogações vão dar à AD outro rumo, em que essa disciplina aparecerá multiplicada em diferentes correntes teóricas e metodológicas, interessadas em *corpora* diversos e não apenas naqueles mais institucionalizados, como o político. A ideologia será repensada, talvez, a partir dos trabalhos de Bakhtin, não mais como um conceito negativo, mas como “posições axiológicas” ou “juízos de valor”. O sujeito libertar-se-á da condição de total assujeitamento ideológico, deixando de ser um mero “lugar” por onde o discurso passa, sem, entretanto, se tornar o ser cartesiano das teorias positivistas, aquele que decide o que dizer numa interação.

A renovação também aparecerá nos procedimentos de análise do *corpus*, que será tratado não mais segundo os princípios estruturalistas harrisianos que ajudavam a “higienizar” os textos de toda heterogeneidade discursiva, mas segundo aquilo que atende à natureza própria a cada texto e aos propósitos de pesquisa, sem dissipar ou minimizar a condição heterogênea de todo discurso.

É em meio a esse movimento de reorientação da AD, em que se instaura o *primado teórico do Outro sobre o mesmo* (COSTA, 2005, p. 26), que aparecem as reflexões de Dominique Maingueneau, que, numa proposta radical, enfatiza o primado do interdiscurso sobre o discurso. Seu empreendimento se inscreve na tradição dialógica de Bakhtin e vai em direção a subverter a ideia de uma identidade discursiva encerrada no âmbito de uma mesma formação discursiva.

Em sua proposta, o interdiscurso deixa de ser visto como o exterior acidental do discurso, para ser pensado como condição, como aquilo que preexiste ao intradiscurso. Vê-se assim uma ressignificação da noção de história, que agora atravessa, com todas as suas vozes contraditórias, o tecido enunciativo, como condição para a formação de um discurso. O Outro é apontado não mais como elemento desorganizador, mas como aquele de quem não é possível se separar, mesmo se se quer negá-lo.

2.2 O MODELO TEÓRICO DE DOMINIQUE MAINGUENEAU

2.2.1 Do discurso ao interdiscurso

Como observado anteriormente, a perspectiva teórica de Dominique Maingueneau aparece situada numa terceira fase da história da Análise do Discurso francesa, em que a noção de interdiscurso passa a ocupar um lugar central. A hipótese do primado do interdiscurso afirmada pelo autor se funda na premissa de que o interdiscurso define a identidade do discurso desde sua gênese.

Segundo Fiorin (2008a), a noção de interdiscurso aparece inicialmente nos trabalhos de Bakhtin sob o nome de dialogismo. Ainda Segundo Fiorin (2008b), o dialogismo pode ser pensado com base em três conceitos complementares. De acordo com o primeiro, dialogismo seria um princípio constitutivo da linguagem, visto que todo enunciado se constitui como réplica⁵ de outro enunciado. Assim todo enunciado comportaria ao menos duas vozes sociais em relação de aliança ou confronto. Sendo a sociedade dividida em grupos sociais com interesses divergentes, os enunciados seriam o lugar da contradição entre essas diferentes vozes sociais, aspecto que põe em relevo o caráter polêmico do diálogo.

O segundo conceito aponta para uma concepção de dialogismo menos ampla, restrita a uma forma composicional que deixa à mostra as vozes que constituem um discurso. Haveria, assim, uma forma de discurso objetivado, em que o discurso alheio é abertamente citado e separado do discurso citante (processos como discurso direto, discurso indireto, aspas, negação). Haveria também outra forma de discurso identificada como bivocal, em que não há separação muito nítida entre enunciado citante e citado (processos como paródia e discurso indireto livre). Entretanto, essas formas linguísticas de revelar o Outro discursivo não seriam a condição do dialogismo mais amplo (o primeiro conceito), que, por ser constitutivo, existe independentemente da evidência desses processos.

O terceiro conceito remete à constituição dialógica da subjetividade do sujeito. Nas palavras de Fiorin: “Sendo a consciência sociosemiológica, ou seja, formada de discursos sociais, o que significa que seu conteúdo é sócio, cada indivíduo tem uma história particular de constituição de seu mundo interior” (FIORIN, 2008b, p. 56). Cada indivíduo teria a formação de sua consciência orientada pelas diferentes vozes sociais que circulam na

⁵ O enunciado “Negros e brancos têm a mesma capacidade intelectual” só faz sentido porque se constitui como resposta a enunciados racistas que preconizam a superioridade intelectual dos brancos em relação aos sujeitos de outras etnias (FIORIN, 2008b).

sociedade. Não sendo livre então das determinações sociais, nem completamente assujeitado a elas, exerceria sua singularidade ao responder ativamente e de modo particular a essas vozes incorporadas ao longo de sua vida.

O conceito de interdiscurso, como visto na seção anterior, aparece também nos trabalhos de Pêcheux. Esse autor propõe chamar interdiscurso “a esse “todo complexo com dominante” das formações discursivas, esclarecendo que também ele é submetido à lei de desigualdade-contradição-subordinação que [...] caracteriza o complexo das formações ideológicas” (PÊCHEUX, 1975, p. 162 *apud* POSSENTI, 2009, p.155). Esse “todo complexo” deve ser entendido restritivamente como o exterior que é específico (aceitável) a uma FD, isto é, cujos sentidos são óbvios e não questionados por essa FD. Trata-se, então, de pensar o interdiscurso como um “pré-construído” que é autorizado ou necessário de ser dito a partir de uma FD (POSSENTI, 2009).

Em Authier-Revuz (1990), a problemática do interdiscurso aparece inscrita na discussão sobre heterogeneidade enunciativa. A autora apóia-se nos estudos de Bakhtin sobre dialogismo e nos estudos de Lacan⁶ sobre o sujeito e sua relação com a linguagem para propor o que denomina *heterogeneidade constitutiva do sujeito e do discurso*. É articulando esse “exterior” à Linguística que a autora mostra a relação que se estabelece entre heterogeneidade constitutiva e heterogeneidade mostrada.

Por heterogeneidade constitutiva se entende que “todo discurso se mostra constitutivamente atravessado pelos ‘outros discursos’ e pelo ‘discurso do Outro’” (AUTHIER-REVUZ, 2004, p. 69). Sendo assim, o Outro, o dos outros discursos e o dos discursos que habitam o inconsciente, passa a ser uma condição constitutiva do discurso de um sujeito que não é nem a fonte primeira nem única desse discurso.

A heterogeneidade mostrada, dependente do campo da descrição linguística, não é um espelho no discurso da heterogeneidade constitutiva, nem é independente dela, mas é “uma forma de negociação – necessária – do sujeito falante com essa heterogeneidade constitutiva” (AUTHIER-REVUZ, 2004, p. 72). Por meio das marcas explícitas de heterogeneidade, o sujeito circunscreve o Outro insuportável, se esforçando para fortalecer o estatuto do Um.

⁶ Lacan, a partir da releitura de Freud sobre o inconsciente, e apoiado na teoria dos signos de Saussure, propõe a ideia de uma fala fundamentalmente heterogênea e de um sujeito clivado. Sobre as palavras do sujeito outras palavras seriam ditas, pois na estrutura material da língua (atrás da linearidade de uma única voz) se manifesta uma polifonia não intencional de todo discurso, por meio da qual seria possível recuperar os indícios da “pontuação do inconsciente”. O discurso seria então constitutivamente atravessado pelo discurso do Outro. A essa ideia se liga a de que o sujeito não é uma entidade homogênea exterior à linguagem, mas o resultado de uma estrutura complexa, efeito da linguagem (AUTHIER-REVUZ, 1990).

A abordagem de interdiscurso de Maingueneau em certa medida dialoga com os trabalhos de Bakhtin e de Authier-Revuz, já que também postulam o Outro como elemento desestabilizador da unicidade do sujeito e do discurso. Sua hipótese de primado do interdiscurso se inscreve na “perspectiva de uma heterogeneidade constitutiva, que amarra, em uma relação inextricável, o Mesmo do discurso e seu Outro” (MAINGUENEAU, 2008a, p. 31).

No quadro teórico do autor, o interdiscurso remete diretamente à problemática da gênese do discurso, tão evitada pelo Estruturalismo, por se correr o risco de trazer à tona a ideia romântica de origem e de um sujeito criador, tão combatida em AD. Além disso, essa noção parece dar margem a uma concepção de história como acontecimento linear e cronológico, que implicaria ver a produção do conhecimento como um processo de melhoramento e de superação de estágios anteriores (como se existisse *um* real a ser apenas apreendido), no lugar de considerar que o conhecimento se produz por saltos, mudanças de objetos e de perspectivas (e nesse caso representaria um espaço de disputa teórica pelo poder) (POSSENTI, 2007).

Falar em gênese, entretanto, não significa falar em origem, em início, mas no modo como se constituem historicamente os discursos pelo interdiscurso. Supor a precedência do interdiscurso significa dizer que um discurso não nasce para só depois se relacionar com os outros discursos, mas nasce de um sentido que de algum modo já existe⁷. Também “significa propor que a unidade de análise pertinente não é o discurso, mas um espaço de trocas entre vários discursos convenientemente escolhidos” (MAINGUENEAU, 2008a, p. 20).

O que Maingueneau propõe ao analista é construir seu objeto discursivo, a partir do recorte bem especificado de formações discursivas, o que configura um espaço de trocas entre formações discursivas no lugar de identidades fechadas. E dar conta disso supõe uma abordagem precisa e operatória para aquela que muitas vezes é empregada como uma categoria “curinga”. Ele torna então “visível” a noção de interdiscurso, dividindo-a em três dimensões, a saber: universo discursivo, campo discursivo e espaço discursivo. Tal divisão deve ser pensada apenas para efeito de melhor representação, pois em verdade estas dimensões não são estaques e isoladas entre si. Antes integram uma a outra.

O universo discursivo corresponde ao “conjunto de formações discursivas de todos os tipos que interagem numa conjuntura dada.” (MAINGUENEAU, 2008a, p. 33). Trata-se de

⁷ Orlandi (1999) bem exemplifica esse processo de sentido “já-lá”, quando faz análise de uma grande faixa preta, posta num campo universitário, cujo enunciado dizia “Vote sem medo”. Segundo a autora, tudo o que já foi dito sobre voto, eleição, eleitores e política, por alguém e em algum lugar, de algum modo, dialoga com aquele enunciado, independentemente da vontade de quem o produziu.

um conjunto finito, mas irrepresentável, jamais concebido em sua globalidade. Apesar de irrepresentável, essa região discursiva não pode ser associada à reunião de todo o dito e do ainda por dizer existentes. É preciso delimitar estas ocorrências discursivas num período histórico preciso que serve de referência a essa globalidade: o século XX, a modernidade etc.

Uma vez que é de grande extensão, esse universo não é produtivo em termos de análise, sendo interessante apenas para “definir a extensão máxima, horizonte a partir do qual serão construídos domínios susceptíveis de serem estudados, ‘os campos discursivos’”. (MAINGUENEAU, 2008a, p. 33).

O campo discursivo se refere ao “conjunto de formações discursivas que se encontram em concorrência, delimitam-se reciprocamente em uma região determinada do universo discursivo” (MAINGUENEAU, 2008a, p. 34). Aqui “concorrência” deve ser entendida em seu sentido mais amplo: “inclui tanto o confronto aberto, quanto a aliança, a neutralidade aparente etc... entre discursos que possuem uma mesma função social e divergem sobre o modo pelo qual ela deve ser preenchida” (MAINGUENEAU, 2008a, p. 34). Seriam exemplos de campo o literário, o científico, o filosófico, o político.

Os discursos têm sua origem no interior do campo discursivo, mais precisamente a partir de operações regulares sobre formações discursivas já existentes. Entretanto, não é possível delimitar *a priori* os tipos de relação que mantêm as diversas formações discursivas de um campo. É necessária então a intervenção do analista, que, baseado em conhecimentos históricos ou em indícios presentes na materialidade linguística do discurso, lança hipóteses sobre determinados subconjuntos de formações discursivas, cuja relação parece pertinente. É a esse recorte que se denomina espaço discursivo (MAINGUENEAU, 2008a).

No caso desta pesquisa que tem como *corpus* um jornal organizacional, produzido pela empresa Bertillon segurança, dir-se-á que esse impresso se insere a princípio no subcampo do jornalismo empresarial, já que, como o próprio nome do periódico anuncia (Bertillon Notícias), ele traz notícias sobre a empresa e suas atividades cotidianas. No entanto, sabendo-se que o informativo é uma atividade comunicativa voltada internamente a difundir os fundamentos da Qualidade Total, entre os sujeitos da empresa, dir-se-á que ele se insere também no campo publicitário, uma vez que se inscreve no interior de uma prática persuasiva.

O modelo da Qualidade Total se intitula no cenário corporativo como o modelo da “gerência moderna”, baseado em princípios toyotistas, que reage contra o que denomina como modelo de “gerência tradicional”, baseado em princípios tayloristas. É possível ver nisso a constituição de um espaço discursivo entre dois discursos, o discurso da gerência moderna (ou o discurso da Qualidade Total) e o discurso da gerência tradicional, discursos capitalistas que

têm em comum o desejo de se firmar como modelo eficiente e singular, mas que divergem na maneira de fazê-lo.

Segundo Maingueneau, dar conta do espaço de trocas entre dois discursos pressupõe que o analista perceba que o “caráter constitutivo da relação interdiscursiva faz a interação semântica entre discursos parecer um processo de tradução, de interincompreensão regulada” (MAINGUENEAU, 2008a, p. 21).

Pela hipótese da competência discursiva cunhada pelo autor, cada falante, ao ocupar o lugar de sujeito de um discurso, deteria o domínio de um “sistema de restrições semânticas básico”, isto é, de uma FD. Esse sistema permitiria, de um lado, a produção e a compreensão de enunciados oriundos dessa FD de referência e, de outro, o reconhecimento de uma incompatibilidade semântica entre os enunciados proferidos legitimamente a partir dela e aqueles “ilegítimos” provindos de outras formações discursivas. Dito de outro modo, esse sistema permite não só enunciar em conformidade com a própria FD, como também “não compreender” o sentido dos enunciados do Outro. Isso quer dizer que um discurso só consegue interpretar o Outro enquanto simulacro, isto é, enquanto imagem distorcida (MAINGUENEAU, 2008a).

Voltando-se ao *corpus* desta pesquisa, verifica-se que o discurso da “gerência moderna” exercitará esse “diálogo de surdos” em relação ao modelo da “gerência tradicional, na tentativa de oferecer a “leitura correta” da “melhor maneira” de se gerenciar uma empresa. Assim, a partir desse discurso, a melhor forma de gerir uma empresa seria abandonar a gestão “centralizada” e “hierárquica”, exercida pelo modelo tradicional, para dar espaço a uma gerência “democrática” e “participativa”, em que cada funcionário é “motivado” a “colaborar”, por sua “livre vontade”, com o sucesso da empresa. Verifica-se, assim, que o discurso da “gerência moderna” busca a afirmação de sua identidade, a partir da associação de seu Outro a semas negativos e desqualificadores.

Pode-se inferir então que o processo de gênese dos discursos no campo discursivo se dá numa relação dialógica marcada predominantemente pela polêmica entre discursos que, no entanto, partilham de certos traços comuns. Esta polêmica, “longe de ser um encontro acidental de dois discursos que se teriam instituído independentemente um do outro, é de fato a manifestação de uma incompatibilidade radical, a mesma que permitiu a constituição do discurso” (MAINGUENEAU, 2008a, p. 21).

O discurso então nasce da *falta*, exatamente daquilo que é censurado dizer. É crucial pensar que o processo de constituição de identidade se dá no jogo entre *interdizer* (um dizer que se dá no bojo do Outro) e *interditar* (um dizer que nega, exclui esse o Outro). Nas

palavras de Maingueneau (2008a), o “outro circunscreve justamente o dizível insuportável sobre cujo interdito se constitui o discurso; por conseguinte, não há necessidade de dizer, a cada enunciação, que ele não admite esse Outro, que exclui pelo simples fato de seu próprio dizer” (p. 37).

Ao analista, portanto, cabe a investigação do discurso tanto em seu lado “direito” (o reivindicado por sua FD), quanto em seu lado “avesso” (voltado à rejeição do Outro). Para tanto, é necessário pensar a relação polêmica num sentido amplo. Ela não deve ser restringida ao nível das relações explícitas entre duas formações discursivas, pois, em verdade, ela ocorre na totalidade do discurso, independentemente de uma heterogeneidade marcada.

Em breves palavras, diz-se que o discurso se constitui numa rede dialógica partilhada por diversos Outros discursos. Esses Outros atravessam esse discurso “segundo” e por ele são ressignificados num processo polêmico de via dupla (a interincompreensão é a “não compreensão” mútua), pois a identidade depende dessa paradoxal atividade de incorporação e recusa do Outro, traduzida no simulacro. Dar conta do espaço discursivo é então capturar a polêmica nos diferentes planos da discursividade das formações discursivas observadas.

2.2.2 Prática discursiva

2.2.2.1 Imbricação entre Formação discursiva e Comunidade discursiva

Em Maingueneau, o conceito de discurso aparece recobrando ao mesmo tempo um “sistema de restrições de boa formação semântica (a formação discursiva)” e “o conjunto de enunciados produzidos de acordo com esse sistema (a superfície discursiva)” (MAINGUENEAU, 2008a, p. 20). Mas, além de uma dimensão constitutiva dos sentidos veiculados pelos/nos textos, o discurso também aponta para uma dimensão social, em que seus textos se tornam “comensuráveis com a rede institucional de um grupo” (MAINGUENEAU, 2008a, p. 23).

Trata-se, em outras palavras, de pensá-lo sob a hipótese da prática discursiva, segundo a qual não se dirá mais que um grupo gera um discurso que lhe é exterior, mas que tal grupo se constitui ao assumir um lugar na ordem institucional desse discurso. Nesse sentido, a prática deve ser tomada como uma atividade discursiva que institui a realidade social em que aparece e que, portanto, se configura como uma forma de ação sobre o mundo e sobre os modos de existência humana.

Ao postular o discurso sob tal hipótese, Maingueneau retoma uma expressão introduzida por Michel Foucault, em *Arqueologia do Saber*, para se referir tanto à historicidade do discurso quanto ao sistema de relações que regula institucionalmente as diversas posições que um sujeito pode ocupar para enunciar dado discurso.

Propondo uma concepção de história não linear, que seria marcada por processos descontínuos e de rupturas, Foucault vai situar o discurso no domínio de objetos constituídos historicamente. Por se distanciar de uma visão que associa diretamente palavra e coisa, o autor se furta a tomar o discurso como “uma estreita superfície de contato, ou de confronto, entre uma realidade e uma língua” (1997, p. 54), ou simplesmente como um conjunto de signos, para pensá-lo como práticas discursivas que formam sistematicamente os objetos dos quais falam:

[...] gostaria de mostrar, por meio de exemplos precisos, que, analisando os próprios discursos, vemos se desfazerem os laços aparentemente tão fortes entre as palavras e as coisas, e destacar-se um conjunto de regras, próprias da prática discursiva. Essas regras não definem a existência muda de uma realidade, não o uso canônico de um vocabulário, mas o regime de objetos (FOUCAULT, 1997, p. 55).

O tipo de estudo que faz Foucault tem como pretensão mostrar que o discurso não é um conjunto de enunciados que apenas se refere ou representa as coisas que estão na realidade, mas as constituem, pois essas só passam a existir quando se tornam objetos de práticas discursivas na sociedade. A prática discursiva aponta então para as relações que se estabelecem entre dizeres e fazeres na sociedade, em que o exercício enunciativo é posto como causa do aparecimento de objetos.

Na concepção histórica defendida por Foucault, este exercício enunciativo só pode ser pensado, entretanto, no âmbito de lugares estabelecidos institucionalmente que coagem o dizer do indivíduo:

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

O conceito de prática discursiva em Foucault também aponta então para as condições institucionais de exercício da função enunciativa. Segundo esse autor o enunciado se diferencia dos elementos da língua porque mantém relação com um sujeito, que, no entanto, não deve ser confundido com uma instância fundadora do ato de linguagem, mas com uma

“função vazia” e dispersa ao longo do discurso a ser preenchida por diferentes indivíduos. O sujeito então, longe de manter qualquer unidade, se revela disperso em diferentes posições e estatutos discursivos implicados no ato enunciativo (FOUCAULT, 1997).

Em Maingueneau, a hipótese do discurso como prática discursiva não exclui tal circunscrição, mas ganha novos contornos no conjunto de sua teoria. Ela é introduzida a partir de um trabalho de revisão do conceito de “condições de produção”, que deixa de ser visto apenas como o “contextualizador externo” do discurso para se tornar simultaneamente aquilo que o constitui e que é por ele constituído. Dessa ótica, esse elemento não verbal perde o *status* de contexto “exterior” e “anterior” ao discurso, passando a ser tomado agora como um processo que emerge conjuntamente com o grupamento de textos da formação discursiva, *no* e *pelo* ato enunciativo (MAINGUENEAU, 1997).

Com o conceito de prática discursiva, é necessário “alargar” então aquele de condições de produção, pensando-se o discurso como um dispositivo que une necessariamente instâncias textuais e sociais, cujas fronteiras são difíceis de demarcar. Ele aponta então para o encontro proposital entre uma formação discursiva e a comunidade discursiva responsável por sua produção e por seu consumo. A imbricação dessas duas instâncias é o indício de que não há uma dissociação entre o modo de organização dos homens e dos discursos no qual esses se inscrevem.

No caso dessa pesquisa, a prática discursiva investigada vai apontar para um encontro entre uma comunidade discursiva, constituída pelos próprios sujeitos do espaço organizacional, e o discurso em que aparecem envolvidos, isto é, o Discurso da Qualidade Total. Dessa maneira, o modo de organização da empresa e dos sujeitos que integram seu espaço, aparecerá mediado segundo a própria semântica que gere esse discurso.

Pensar assim é evitar um esquema do tipo infraestrutura – superestrutura, em que a comunidade discursiva (isto é, o grupo social que produz e administra certo tipo de discurso (MAINGUENEAU, 1997, p. 29)) seria a causa e o discurso apenas seu mero reflexo; em que discurso seria o simples portador das “obscuridades” que as fraquezas humanas de determinado grupo lhe imporia. No lugar disso, é preferível pensar o discurso como aquilo que determina a própria organização desse grupo no mundo. Assim, é inevitável considerar o modo de organização dos grupos como extensão da própria organização discursiva:

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

Em outros termos, pela hipótese da prática discursiva, o discurso excede a esfera das ideias para se materializar na vida ordinária do grupo social que o (re)-produz. Esse grupo assim compartilha de certas regras, certos modos de agir e interpretar o mundo, tomados como legítimos segundo a formação discursiva de referência para tal discurso. Sua relação com o discurso se mostra circular, pois, ao fazer o exercício enunciativo desse lugar, ele tanto reafirma sua sujeição a tal instância, como ajuda a garantir a manutenção da “coerência” e da perpetuação de tal discurso que também o constitui e legitima.

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

Portanto, a mesma lógica semântica que atravessa a formação discursiva se estende também as suas dimensões não textuais, de modo que o mundo de sentidos acionados pelo discurso acaba sendo “exercitado” em seus diversos modos de manifestação material e também pelo corpo social que assume o lugar de enunciadore. A cada vez que é produzido um enunciado, vem à tona, a um só tempo, um tema, um vocabulário, um gênero, um tipo de intertextualidade, de enunciador e de co-enunciador, de tempo e espaço ideológicos etc. que não são de qualquer tipo, mas exatamente aqueles considerados legítimos à materialização e perpetuação de certa FD.

2.2.2.2 Produção, difusão e consumo do discurso

A lógica semântica que envolve dado discurso exerce coerções também sobre as atividades de produção, difusão e consumo a ele subjacentes. Nesse sentido, não é possível pensar essas três atividades como realidades separadas, autônomas uma em relação à outra e à

prática discursiva da qual são ao mesmo tempo parte e constituintes. A passagem de um discurso a outro antagônico implica simultaneamente uma mudança nos ritos genéticos, no modo de difusão e consumo que permeia dada prática discursiva.

As três atividades devem ser pensadas então de forma articulada à prática discursiva e a sua semântica de base, evitando-se uma concepção da discursividade como forma de sucessão:

Esse projeto supõe que resistamos também à propensão de pensar a discursividade sob a forma de sucessão: não há, inicialmente, uma instituição, depois uma massa documental, enunciadores, ritos genéticos, uma enunciação, uma difusão e, por fim, um consumo, mas uma mesma rede que rege semanticamente essas diversas instâncias (MAINGUENEAU, 2008a, p. 136).

Em *O contexto da obra literária* (2001b), Maingueneau mostra a interdependência entre essas atividades discursivas no campo literário, ao criticar a experiência do escritor-náufrago, metáfora da criação literária romântica:

Poderíamos resumi-la (a criação literária romântica) através do roteiro do naufrago que joga uma garrafa ao mar. Encerrado em alguma ilha psíquica ou social, o escritor é um homem que decide ser reconhecido por seus semelhantes graças à escrita. Concebe uma mensagem, escreve-a, a introduz numa garrafa que lança ao mar. Seu chamado tem as maiores chances de se perder no caminho; supondo-se até que chegue a um ser humano, ele pode muito bem não ser compreendido corretamente. Se for compreendido, se seu valor for reconhecido, a sociedade irá buscar o infeliz e trazê-lo aureolado de glória para junto de seus semelhantes. Porém, com muita frequência, a glória só lhe chega após a morte (MAINGUENEAU, 2001b, p.19-20).

Diante dessa metáfora, o autor trata de mostrar que um roteiro tão linear e distribuído em passos sucessivos não corresponde à realidade da comunicação literária. Enquanto prática discursiva, a criação literária deve partir de um dispositivo que integra a um só tempo o autor, o público, o suporte material do texto, a instituição literária numa mesma semântica. Isso porque sua legitimação não pode ser tomada como uma consagração final, mas como resultado da articulação semântica entre os fatores referidos.

Os ritos genéticos apontariam para “o conjunto de atos realizados por um sujeito em vista de produzir um enunciado” (MAINGUENEAU, 2008a, p.132). Tratar-se-ia de atividades rotinizadas verbais e não verbais de elaboração de um tipo de texto determinado (CHARAUDEAU; MAINGUENEAU 2006, p. 436). O modo de realização dessas atividades permitiria identificar a inserção de grupos em práticas discursivas diferentes.

Tal conceito aparece atrelado ao de vocação enunciativa, que designa as condições que fazem com que um sujeito seja considerado qualificado ou desqualificado para exercer o papel de enunciador de um discurso. Para cada prática discursiva, haveria um conjunto de

população enunciativa considerada “competente” para enunciar do lugar da FD de referência. Pensar assim é de alguma maneira retomar a proposta foucaultiana de regulação da função enunciativa mencionada.

O modo de difusão põe em discussão os espaços legítimos por onde circulam um dado discurso. Para cada prática discursiva estaria prevista uma dinâmica de distribuição de seus textos e de circulação em determinados espaços institucionalizados, não havendo assim uma distinção entre essa atividade e o conteúdo veiculado por meio dela.

De mãos dadas com o modo de produção e de difusão estaria o processo de consumo do discurso, isto é, aquilo que se faz dos textos, o modo como são lidos, o trabalho interpretativo que se realiza sobre eles. No processo de produção já apareceriam implícitas as características de um público leitor, dotado de certo saber, assim como um modo de leitura indissociável do estatuto semântico que o discurso se atribui.

As atividades de circulação e consumo aparecem comumente atreladas à noção de gênero, uma vez que, sendo mais do que um dispositivo formal, ele definiria as condições de utilização dos textos que dele derivam. Desse ponto de vista, o informativo Bertillon Notícias, periódico objeto desta pesquisa, voltado a divulgar saberes relacionados à empresa Bertillon Segurança e ao seu modelo de gestão, dificilmente aparecerá em qualquer lugar ou cairá nas mãos de qualquer leitor. É bastante provável que seu aparecimento e consumo sejam determinados por uma lógica semântica compatível com aquela que orienta o Discurso da Qualidade Total.

Ao pensar a prática discursiva também como lugar que amarra semanticamente as três atividades discursivas de produção, distribuição e consumo, Maingueneau faz lembrar a conhecida tese de Foucault, em *A ordem do discurso* (2009), segundo a qual os discursos não são instâncias que circulam de forma aleatória na sociedade, mas são antes objetos de controle por aqueles que disputam pelo poder social. Tal controle, na teoria de Maingueneau, será pensado, entretanto, em termos do sistema semântico que é, ao mesmo tempo, a lógica constitutiva de uma formação discursiva e de seu grupo social.

Em suma, o conceito de prática discursiva em Maingueneau, ao apontar para o enlaçamento entre um discurso e uma comunidade discursiva, obriga o analista do discurso a pensar o discurso juntamente com os lugares sociais em que aparecem situados seus sujeitos e de onde enunciam. Como observado, cada grupo social, ao se inscrever num discurso, é levado a realizar um tipo específico de atividade enunciativa, em conformidade com a semântica autorizada para tal discurso, e a assumir ações legítimas segundo a mesma

semântica. Essas ações ao mesmo tempo em que validam a inserção dos sujeitos nesse discurso ajudam a perpetuar a própria instituição discursiva.

Analisar a prática discursiva é então resgatar nos textos produzidos e consumidos por uma comunidade discursiva o enlaçamento entre o modo de enunciar e o modo de agir apontados como legítimos segundo a formação discursiva de referência. Esse resgate poderá ser feito pelo analista, mediante a observação de planos da semântica global que se encarregam de materializá-lo.

No caso desta pesquisa que investiga o funcionamento da prática discursiva do informativo Bertillon Notícias, a partir da observação da dinâmica que se estabelece entre os sujeitos da empresa, envolvidos tanto no ato de produção e difusão quanto no ato de consumo desse jornal, um plano que se mostra pertinente para ser investigado é o de cenografia, uma vez que evidencia o modo como o discurso se “põe em cena”, por meio da enunciação, acionando certas instâncias subjetivas e espaço-temporais capazes de legitimá-la.

2.2.2.3 Cenografia e dêixis discursiva

Para Maingueneau (2001a, p 84), um “texto não é um conjunto de signos inertes, mas o rastro deixado por um discurso em que a fala é encenada”. Todo discurso pressupõe uma situação de enunciação que expõe não as circunstâncias empíricas da produção do enunciado, mas a cena que o discurso institui para concretizar o que diz.

Não se trata de um cenário estático, constituído de forma prévia e independente do discurso à espera do momento certo para nele “se encaixar”. Trata-se de um contexto que vai sendo construído e validado durante o próprio ato enunciativo.

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

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

Essas três instâncias não recobrem então o eu e o tu, o aqui e o agora da situação imediata da interação, mas se referem a sujeitos, lugares e datas histórico-ideológicos acionados para legitimar dado discurso. Fala-se assim de um plano embreado, em que as marcas linguísticas do discurso (ou embreantes) têm seu valor referencial calculado com base no próprio processo enunciativo e não no cotexto. Isso que dizer que o discurso não é um espelho que “reflete” a realidade pré-existente, mas um dispositivo comunicativo que pela enunciação produz exatamente o contexto exigido para assegurar que a “sua realidade” se mostre legítima.

Dessa forma, as três instâncias discursivas sofrem as coerções semânticas da formação discursiva à qual se filia um dado discurso. É essa mesma formação discursiva que determina que a produção de um enunciado que lhe é típico seja realizada somente por um enunciador autorizado, inscrito num dado lugar e num dado tempo, que também deverão ser compartilhados pelo co-enunciador correspondente.

A subjetividade enunciativa é pensada então em termos de “posições discursivas”, uma vez que o falante, para se tornar sujeito de seu discurso, é levado a se inscrever numa “topografia social” pré-existente. É a partir de tal inscrição que ele tem seu dizer legitimado pela autoridade vinculada institucionalmente a essa topografia.

A legitimidade desse sujeito, por outro lado, precisa ser (re)validada progressivamente durante o processo enunciativo, por meio da própria cena que ele constrói. Isso significa que o enunciador deve se esforçar, não somente para ter seu estatuto reconhecido, como também para fazer os leitores do texto aceitar o estatuto ideal de co-enunciador que pretende lhes designar na cena enunciativa que constrói e no universo de sentido do qual ela participa.

Deve haver, portanto, um compartilhamento de representações entre esses dois participantes do discurso, em que o enunciador assume certos papéis discursivos e impõe outros a seus parceiros. O co-enunciador, uma vez convencido da legitimidade da cenografia construída, que também é a legitimidade do discurso, deverá aceitar se inscrever na mesma formação discursiva de seu parceiro, compartilhando com ele do mesmo sistema semântico-ideológico.

Maingueneau (2008b) ressalta que esse trabalho de persuasão é, entretanto, tanto mais difícil quando se trata de um discurso que pretende a adesão de sujeitos que estão longe de dá-la. Tal advertência revela-se importante para esta pesquisa, uma vez que o informativo investigado materializa uma prática discursiva, fundada no Discurso da Qualidade Total, que é um discurso que pretende fazer os sujeitos interpelados assumirem novas posturas no mundo corporativo.

A caracterização da dêixis discursiva se revela como um recurso importante para a análise desse discurso, na medida em que deverá mostrar como nele, num tempo e num lugar específico, o enunciador se institui e institui seu co-enunciador. A identificação dessa cena instituída revelará de que forma o Discurso da Qualidade Total gera efeitos de sentidos para dar conta da própria legitimidade.

3 COMUNICAÇÃO E ATIVIDADES DE TRABALHO EM ORGANIZAÇÕES CORPORATIVAS

3.1 QUALIDADE TOTAL E RELAÇÕES DE TRABALHO

3.1.1 A conjuntura histórico-social da Qualidade Total

A Qualidade Total é um modelo de gestão administrativa que coincide com o que na atualidade se tem denominando de gerência moderna. O grande mote desse modelo é a mudança, movimento apontado como o único caminho para que as empresas sobrevivam no mercado competitivo e nele consigam se firmar de forma diferenciada em relação aos concorrentes.

Nesse novo mundo globalizado, que seria marcado pela abertura de fronteiras, pela concorrência acirrada e pela ausência de entraves de uma economia centralizada, só teriam espaço aquelas empresas capazes de produzir e ofertar serviços de qualidade. Mudar as relações de trabalho, os paradigmas, os comportamentos dos funcionários, as práticas de gerenciamento dentro da empresa seria a chave para o alcance da qualidade, o novo sinônimo de sucesso e de lucratividade no mundo corporativo.

A Qualidade Total ficou bastante conhecida pelo êxito que trouxe à indústria japonesa, após a II Guerra Mundial, quando se fazia necessário reerguer a economia do Japão e garantir credibilidade a seus produtos no comércio internacional, há muito tempo perdida. O sucesso desse modelo foi experimentado inicialmente pela fábrica de carros Toyota, que devolveu aos produtos japoneses a confiança do mercado, tornando-se referência mundial (CARAVANTES *et al*, 1997).

A emergência desse modelo se deu no contexto do avanço do movimento neoliberalista. Durante o período pós-guerra, a busca de estratégias econômicas para diminuir os efeitos negativos da época levou os países capitalistas a se basearem no modelo de produção fordista, voltado à produção de bens e serviços em série. A expansão industrial e econômica, ocorrida no mesmo período, foi ao encontro da revolução tecnológica, que alimentou o ideal de realização de serviços sem seres humanos (a substituição humana por máquinas) e a tendência de se valorizar cada vez mais os grandes investimentos e os consumidores (AMARAL, 2005).

A grande recessão enfrentada na década de 70, que fez o mundo capitalista combinar baixas taxas de crescimento e altas taxas de inflação, apontou a necessidade de se buscar uma

nova forma de acumulação de capital não mais baseada na intervenção rígida do Estado. A Acumulação Flexível, contornando a rigidez de produção fordista, apontou para um processo de produção pautado na flexibilidade das relações de trabalho, dos mercados de trabalho, dos modos de produção e consumo. Foi assim que, na década de 80, se observou uma reestruturação do capitalismo, baseada nos princípios neoliberalistas de liberdade econômica e política, ditados pela lei de mercado da livre concorrência (AMARAL, 2005).

Foi no Japão que a Acumulação Flexível teve grande êxito, mediada pelo modelo toyotista ou modelo japonês. Ao contrário do que acontecia no Fordismo, a produção sob o Toyotismo era voltada e conduzida diretamente pela demanda, a produção era variada, diversificada e pronta para suprir o consumo (AMARAL, 2005). Em outras palavras, deixou-se de produzir em larga escala, em vista de uma fabricação de produtos personalizada, orientada pelos diferentes gostos e exigências do consumidor.

O modelo japonês passou a ser então referência na disputa internacional pelo mercado. No Brasil, sua implantação foi incentivada durante o governo Collor, que propôs a modernização da economia brasileira, a partir de medidas como a abertura da economia de mercado internacional, o incentivo a privatizações, a redução do poder estatal e a adoção de programas de reestruturação produtiva.

Dentre esses programas de reestruturação produtiva, estava o processo de gestão pela Qualidade Total, difundido entre os pequenos e médios empresários pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas), como único caminho viável para tornar as empresas brasileiras modernas e aptas a enfrentar a concorrência de mercado mundial. Esse órgão foi então o responsável por apresentar à economia brasileira o novo padrão de gerenciamento, que impôs a necessidade de mudança de pensamento e de comportamento no mundo do trabalho (AMARAL, 2005).

Seguindo essa nova tendência mundial, difundida no Brasil, a empresa Bertillon Segurança, em 1995, ingressou no modelo da Gestão da Qualidade Total. A partir dessa data, a necessidade de mudança apontada pela empresa como requisito para atender às exigências dos clientes passou a ser discutida com os funcionários, que foram chamados a colaborar com a oferta de serviços de qualidade, tendo em vista a sobrevivência da organização no mercado.

Esse diálogo com os funcionários passou a se dar em várias frentes, mas foi no jornal Bertillon Notícias que encontrou um espaço bastante produtivo. Os princípios da Qualidade Total são constantemente tematizados nesse veículo de comunicação, que, em sua leitura, deixa entrever os efeitos de sentido mais comuns ao Discurso da Qualidade Total, discurso que legitima e dissemina esse modelo de gestão.

Assumindo-se isso como pressuposto, em uma primeira atividade de análise desta pesquisa, alguns desses lugares de sentido mais comuns ao Discurso da Qualidade Total (doravante DQT) serão apontados na seção seguinte. Tal análise, de caráter mais livre e introdutório, tem por objetivo ilustrar o contexto ideológico/discursivo em que aparece ancorado o jornal e é realizada a partir da leitura de excertos retirados desse informativo. Em cada um dos enunciados apresentados, são destacadas marcas linguístico-lexicais, tomadas, a um só tempo, como rastros deixados pelo DQT e como elementos de língua que ajudam a materializar seus efeitos de sentido. Também são observados nesta análise alguns dos simulacros criados por certos enunciados do jornal que colaboram para legitimar tal discurso.

3.1.2 Efeitos de sentido do Discurso da Qualidade Total

O DQT é uma atividade simbólica que promove a divulgação do modelo de gerência da Qualidade Total na sociedade. Mas, mais do que isso, esse discurso gera certos efeitos de sentidos que ajudam a naturalizar esse modelo entre os agentes do mundo do trabalho como uma necessidade. Por meio do DQT, argumentos são criados e racionalizados para legitimar a Qualidade Total como um modelo de gerência que revoluciona toda a dinâmica do mundo do trabalho e as relações empregatícias subjacentes a ele.

A atividade simbólica do DQT faz o modelo da Qualidade Total parecer como um verdadeiro divisor de águas entre aquilo que se fazia no passado e aquilo que se deve fazer no presente, no âmbito da gerência. Ele é apresentado ao mundo corporativo como *a* alternativa, num tempo em que se vivenciariam transformações na ordem mundial e na lógica mercadológica. *Adaptações* e *transformações* seriam necessidades impostas por esses novos tempos às empresas que querem *sobreviver* à guerra da livre concorrência neoliberalista. A única maneira de fazer isso seria buscar novas *alternativas* às práticas que se faziam no passado. A empresa Bertillon Segurança em seu jornal Bertillon Notícias assim tematiza esse processo:

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

O DQT encena então um tempo presente que aponta para um futuro moderno e próspero somente para as empresas que mudarem seus sistemas de gestão para o da Qualidade Total. Aparece subjacente à necessidade de mudança a recusa de um passado que coincida

com um tempo ultrapassado e com o que é denominado no jornal Bertillon Notícias como *os velhos modos de fazer as coisas*:

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

Esses *velhos modos de fazer as coisas* apontam para um movimento bastante comum no DQT que é a construção de simulacros (MAINGUENEAU, 2008a) em torno do modelo de gerência assumido até antes da Qualidade Total. O modelo de base taylorista, empregado numa época em que se via uma forte intervenção do Estado, será identificado tendenciosamente como um tipo de gerência tradicional, que seria marcada por um tipo de produção inflexível e por relações de trabalho extremamente hierárquicas e antidemocráticas. A Qualidade Total se apresenta como um novo e moderno modo de se fazer gerência, baseado em relações menos hierarquizadas entre os sujeitos da empresa. Esse modelo viria romper com o velho e ultrapassado modo, que não daria mais conta de suprir as necessidades impostas pela nova ordem mundial (AMARAL, 2005).

A mudança em relação a esse velho e ultrapassado modo seria então um processo inevitável no interior da empresa, que deve alterar seus paradigmas para disputar o gosto do cliente, o novo foco do mercado. A empresa Bertillon, a partir de 1995, quando ingressa no modelo da Qualidade Total, passa a se preocupar em atender a esse cliente que, segundo o enunciado b, estaria cada vez mais *informado* e *exigente*. Uma das ações que passa a realizar para tanto é a conscientização de seus funcionários sobre os supostos *benefícios* do Sistema Gestão de Qualidade e sobre a importância da conquista da Certificação ISO 9001, certificação de referência internacional, que atestaria publicamente a capacidade da organização em satisfazer com excelência *as exigências dos clientes*:

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

No DTQ, o cliente será representado então como um sujeito que exige porque é consciente de seus direitos e do que quer. Não se trata mais de um sujeito que se deixa seduzir pelos artifícios do mercado e da mídia, que no passado lhe diriam o que e como consumir. A lógica agora se inverte em função de um consumidor “todo poderoso” que decide por si só o que quer, deixando a cargo da empresa a oferta de produtos e serviços à altura das suas exigências. É nesse sentido que a edição n° 22 do jornal Bertillon Notícias associará a

sobrevivência empresarial nos *novos tempos* ao desenvolvimento de *negócios com ética* e de uma *política séria de tratamento e respeito ao cliente*:

d. Novos tempos e a necessidade de mais ética nos negócios demandam uma política séria quanto ao tratamento dado ao cliente/consumidor (edição n° 22).

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

É para atender a esse novo cliente que a empresa deverá mudar. Na corrida de disputas pelos consumidores, seria fundamental oferecer algo a mais para não deixar o cliente escolher outras empresas e produtos concorrentes. Para isso as organizações corporativas vão apostar em algo que seria o grande diferencial: a oferta de produtos e serviços de qualidade, a preços aparentemente mais justos.

Esse tipo de oferta exigiria da empresa um minucioso controle dos processos técnicos e do material humano pressupostos à conquista da Qualidade. É, no entanto, o material humano o grande alvo desse controle, pois, segundo orientações de especialistas em gestão, a qualidade de dimensão técnica seria determinada pela qualidade de dimensão humana (MOLLER, 1994). Em consonância com esse pressuposto básico à gestão da Qualidade, a empresa Bertillon apresentará em seu jornal como *urgente* a necessidade de apostar no material humano interno, investindo na *transformação e no desenvolvimento de pessoas*. A necessidade de haver na empresa *pessoas qualificadas e comprometidas*, como aponta o enunciado f, se imporia, sobretudo, por ela ser uma *prestadora de serviços*:

f. No mundo atual das Organizações, especialmente nas empresas prestadoras de serviços, em que os clientes associam diretamente os resultados aos esforços e atuações individuais dos executores, não mais conseguimos imaginar o alcance eficiente dos requisitos esperados se não foram produzidos e realizados por pessoas devidamente qualificadas e comprometidas, atributos quase sinônimos de “qualidade pessoal” (edição n° 27).

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

A *qualidade pessoal* passa a ser então a grande condição para satisfazer o cliente exigente do DQT. Para atender a essa necessidade, os trabalhadores serão chamados a desempenhar uma força de trabalho proporcional à qualidade almejada. Isso culminará na exigência de um novo perfil para os trabalhadores dentro das organizações empresariais: eles deverão “mudar seus maus hábitos”. A empresa Bertillon manifestará assim o interesse em

manter funcionários dispostos a adquirir novos conhecimentos e, sobretudo, novas responsabilidades, e que aceite a se dedicar ao trabalho incondicionalmente e integralmente:

h. O mundo precisa de uma pessoa para ocupar um cargo de responsabilidade, uma pessoa que se entregue inteiramente ao que faz; que sinta que o mundo precisa dela e não se irrite em fazer um pouco mais que sua obrigação; que ame mais ao próximo que a si mesma e viva mais para servir do que para ser servida (edição n° 25).

Esse novo perfil desejado apontará para mais um processo de formação de simulacros (MAINGUENEAU, 2008a), em que os sujeitos envolvidos na gerência apontada como tradicional serão identificados como pessoas limitadas a fazer no trabalho apenas “sua obrigação”. Esses sujeitos não seriam pessoas dedicadas à empresa e exerceriam suas funções de modo individualizado e acomodado, comportamento que seria incompatível com o modelo de gestão moderno, em que prevalece o lema da “união faz a força”.

Ao contrário disso, numa gestão baseada na Qualidade Total, não haveria mais espaço para sujeitos acomodados, conformados em fazer somente a sua obrigação. Seria necessário entregar-se inteiramente ao trabalho, aceitar *servir ao cliente* (e indiretamente à empresa), *mais do que ser servido*, condutas de alguém que “veste a camisa da empresa”, mesmo que para isso seja preciso trabalhar mais, recebendo o mesmo.

Pressuposta à necessidade de transformação e desenvolvimento dos funcionários apontada, aparecerá a ideia de que as empresas Qualidade Total têm seu sucesso condicionado à educação de seus sujeitos. Tratar-se-ia de uma exigência do mercado neoliberalista que imporia cada vez mais, ao lado do esforço físico já explorado, o emprego do conhecimento intelectual como pré-requisito para o trabalho. Cria-se assim a ideia de um homem que, para se manter no mercado, precisaria expandir suas relações com os diferentes saberes.

Nessas empresas, ver-se-á então a manifestação de preocupação em se investir na *educação permanente* dos funcionários:

i. A educação permanente não constitui apenas um direito de todas as pessoas, mas é uma das chaves para as aspirações da cidadania do Século XXI. Os desafios deste milênio, sobretudo os que se referem à urgente necessidade de se reduzir a miséria e a exclusão social, requerem a instauração de um sistema permanente de educação de adultos, tanto para erradicar o analfabetismo, quanto para assegurar, ao longo da vida, condições de aquisição e renovação de conhecimentos básicos indispensáveis (edição n° 18).

Como se observa no enunciado acima, no discurso da Qualidade Total, a educação tão requerida não coincidirá com ideia de uma formação tradicional, suficiente apenas em empresas tradicionais, mas com a ideia de uma educação formadora de *cidadãos do século XXI*, isto é, do mundo moderno, espaço da *não exclusão social*, da *não miséria*, do *não*

analfabetismo e da aquisição e renovação de conhecimentos. Trata-se de uma educação contínua em que o acesso ao conhecimento nunca se esgota, é sempre estimulado.

É neste contexto que a empresa Bertillon anuncia em seu jornal a parceria estabelecida com a SEDUC, por meio do Programa de Educação para Adultos PEA, que facilitaria a conclusão nos níveis de ensino Fundamental e Médio por seus funcionários e que viabilizaria o acesso aos novos conhecimentos exigidos. Em outras palavras, o programa asseguraria o crescimento da empresa e de seus funcionários, conforme estabelecido na própria política interna:

j. A Bertillon, com o objetivo de promover a continuidade do Programa de Educação para Adultos - PEA (de acordo com nossa Política de qualidade “...assegurando o gradual e constante crescimento da Bertillon e de seus profissionais.”), destinado aos colaboradores que não complementaram o Ensino Fundamental e também o Ensino Médio, realizou parceria com a SEDUC, Centro de Ensino Supletivo Luiz Otávio Pereira (edição n° 18).

Acontece, no entanto, que o tipo de educação ofertada pela empresa, se contribui para o alcance de escolarização dos empregados, não dá conta de uma formação mais holística como promete o DQT. Os conhecimentos que adquire visam a aperfeiçoá-lo para que desempenhe exatamente seu trabalho de forma cada vez mais eficiente em relação ao que deseja o cliente. É, portanto, para suprir muito mais a necessidade dos clientes do que as próprias que o funcionário é motivado a se educar constantemente, a possuir uma *visão mais globalizada* e a demonstrar um *diferencial educacional* na empresa:

k. Nas empresas com o certificado ISO 9001, como é o caso da Bertillon, a demanda dos clientes é constante, principalmente no sentido de disponibilizarmos colaboradores com visão mais globalizada e que possam, a qualquer momento de seu trabalho, demonstrar um diferencial educacional. Além de agregar valor à mão-de-obra, percebemos melhoras no processo de crescimento natural da organização e na própria qualidade de vida de cada colaborador quando investimos no seu potencial (edição n° 18).

Isso explicará os constantes processos de educação interna a que os funcionários serão submetidos, de tempo em tempo, e que terão que conciliar com suas rotinas de trabalho. Tais processos de aprendizagem apontarão para uma educação majoritariamente de caráter técnico, que *treina e recicla* esses sujeitos segundo os requisitos da empresa e dos clientes. O conteúdo desses cursos de capacitação deixa à mostra a ênfase no caráter técnico e direcionado desta educação contínua da empresa:

I. Contando com a participação dos colaboradores, todos Auxiliares de Serviços Gerais, lotados no CEFET, foi um sucesso a realização da 1ª Turma de Reciclagem do Curso e Formação Profissional de ASG!!! [...]. O conteúdo programático – definido em reunião multidisciplinar entre áreas SESMT, GESES, SERHU e DAFI, aborda desde questões de zelo no vestuário/ apresentação, aspectos legais, orientações preventivas sobre segurança do trabalho, fundamentos do SGQ, relações humanas no trabalho, bem como avaliações práticas e teóricas (edição n° 24).

m. Em 06/19/2007, ocorreu na CIKEL o treinamento “Excelência no Atendimento ao Cliente e Relações Humanas no Trabalho”, com a finalidade de dotar os vigilantes, porteiros e monitores de conhecimentos que os capacitem a desenvolver hábitos de sociabilidade aprimorando seu relacionamento no trabalho e em outras esferas do convívio social, garantindo assim a satisfação do cliente. No treinamento foram abordados importantes pontos, como: relacionamento entre colaboradores comunicação, apresentação pessoal, disciplina, atendimento telefônico, pontualidade, comprometimento, respeito, auto-controle, autoestima, empatia e responsabilidade na execução do serviço (edição n° 19).

A necessidade de aprendizagem de novos saberes será traduzida pelo DQT como um exercício que atende não só às novas exigências do mercado, mas também à ânsia pessoal dos funcionários, que, no informativo Bertillon Notícias, seriam sujeitos naturalmente *ávidos por informação*, por *novos conhecimentos* e por *mudar a rotina de trabalho*. Nesse processo, a empresa aparece como o espaço que cria oportunidades:

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

Curiosamente, verifica-se então no DQT um movimento de sentido que faz coincidir as exigências do mercado com o objeto de desejo do funcionário. Esses sujeitos, mesmo possuindo perfis diferenciados, têm seus anseios homogeneizados e conformados àquilo que é almejado pela empresa. Em outras palavras, a empresa não vai em busca de reconhecer os desejos de seus funcionários, para concretizá-los. Em verdade, ela os determina como sendo a própria busca pela qualidade, como se fizesse parte de um projeto comum do funcionário servir os clientes com excelência.

No DQT, a empresa é apresentada como um espaço que não pertence somente aos empresários, mas a *todos* os que ajudam a construí-la. Por meio dele, difunde-se entre os funcionários um sentimento de dono, para que assim aceitem a colaborar para o sucesso da empresa, que seria de todos (gerentes, clientes e funcionários) e não apenas daqueles a quem se destina o lucro. Cria-se um aparente processo em que cada trabalhador se torna um importante membro de uma mesma *equipe*, que *unida* trabalha em prol do objetivo que seria

comum as duas partes: *satisfazer o cliente* e, assim, garantir a permanência da empresa no mercado. É esse o efeito de sentido gerado no jornal da Bertillon:

o. [...] muitas mudanças ainda estão por vir, pois afinal um novo ciclo está iniciando. Com a garra de sempre e como uma plantação que começa, vamos todos juntos construir os próximos trinta anos da Bertillon (edição n° 11).

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

Os *colaboradores*, como passam a ser designados os antigos técnicos da empresa Bertillon, são chamados a se tornar *parceiros* dos gerentes, que, aliás, deixariam de ser gerentes para se tornarem também seus parceiros. Vê-se surgir com o DQT a ideia de uma empresa democrática em suas relações empregatícias, em que funcionários e patrões deixariam de ser, respectivamente, subordinados e subordinadores, para serem alçados a um mesmo patamar, que envolveria o compartilhamento de responsabilidades e do poder de decisão.

Estabelecendo relações interdiscursivas (MAINGUENEAU, 2008a) com o discurso humanista, o DQT faz parecer então que, em empresas que adotam a Qualidade Total, os funcionários são vistos não mais como meros executores de trabalhos técnicos ou como simples recursos para o lucro, mas sim como *seres humanos*, isto é, sujeitos pensantes, capazes de contribuir, dar opiniões e agir de forma autônoma para o bom andamento organizacional. Na condição de funcionário como os demais vinculados ao quadro empregatício da empresa, o trabalhador é levado a crer que é um sujeito *com responsabilidade e autoridade sobre suas ações*, portanto de agir independente, e de cuja vontade depende o destino da empresa:

q. Antes de ser o “talento profissional” com que todas as empresas sonham – e que contribuem para alcance da excelência numa engrenagem perfeitamente encaixada – há o ser humano que quer ser útil, produtivo e reconhecido, com responsabilidade e autoridade sobre suas ações, possibilitando assim, a promoção do crescimento (edição n° 24).

Essa autonomia se mostra, entretanto, limitada, uma vez que só pode ser exercitada dentro do que é previsto para os padrões de funcionamento da empresa. Os trabalhadores, longe de terem suas ações espontâneas acolhidas, aparecem constantemente submetidos a

regras dentro da empresa que moldam diariamente suas condutas. Há então apenas um efeito de autonomia que faz o funcionário se sentir dono de sua vontade, mesmo estando submetido a essas regras. Tal efeito não o institui como um membro de decisão da empresa, mas apenas como o único responsável por suas próprias ações e por seus efeitos na organização.

Mas, desenvolver o “sentimento de dono” que faz com que cada sujeito assuma a responsabilidade tanto pelos problemas que ameaçam o ciclo da Qualidade quanto pelas possíveis soluções, dando de si desempenhos máximos, vai exigir um verdadeiro controle de seu imaginário pela empresa. O funcionário não aceitará mudar sua postura diante da empresa e de seu trabalho com o cliente, se não crer nos benefícios desse processo. Ele precisará crer que agir em favor da empresa é também agir em prol do “próprio benefício”. Dito de outra maneira, será necessário difundir entre eles um “efeito de recompensa” (AMARAL, 2005), que fará com que acreditem que todos que estão envolvidos no processo de Qualidade lucrarão.

É assim que se verá a legitimação no mundo corporativo de um “mito de felicidade”, segundo o qual funcionários felizes significariam empresa com maior produtividade. Assim, como uma empresa moderna, consciente disso e preocupada com o bem-estar de seus funcionários, a Bertillon estaria disposta a criar certas condições para tornar o espaço interno de trabalho um *lugar agradável para trabalhar, aprender e crescer*, frequentado por *pessoas felizes*, que, plenamente satisfeitas, estariam naturalmente dispostas a somar esforços com todos que integram a empresa:

r. No mercado atual, as empresas de serviço somente irão continuar reconhecidas neste contexto se contarem com pessoas felizes em seu quadro de colaboradores (edição n. 24).

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

A satisfação dos funcionários viria não só do suprimento de suas necessidades mais elementares, como aumentos salariais, mas, sobretudo, da realização de suas necessidades profissionais e pessoais, o que envolveria, segundo o DQT, o acesso a novos conhecimentos e desafios, e a novas oportunidades de crescimento dentro da empresa (MOLLER, 1994). Assim, no DQT, a empresa mostrar-se-á preocupada em criar programas de desenvolvimento humano, voltados à educação de seus funcionários, que terão seus esforços reconhecidos e recompensados, por exemplo, com a ascensão a novos cargos.

É nesse sentido que na edição n° 26 do jornal Bertillon Notícias, a Bertillon vai anunciar resultados de promoção interna em seu espaço como consequência não apenas de *processos de crescimento do ser humano*, previstos segundo a política interna, mas também do *esforço pessoal dos colaboradores*:

t. Parte integrante da política de RH, anteriormente divulgada no Bertillon Notícias n. 22 – junho. 2008 e buscando, cada vez mais, a transparência e a seriedade em seus processos de crescimento do Ser Humano, é que divulgamos abaixo o resultado das promoções internas de colaboradores, ocorridas em 2008[...] A grande movimentação nas promoções internas, durante este ano que finda, reflete o trabalho incansável de ensino/aprendizagem e valorização profissional, somado ao esforço pessoal dos colaboradores no sentido do auto-desenvolvimento e da melhoria contínua (edição n° 26).

Os enunciados seguintes reforçam a ideia de que a possível recompensa não virá para todos, mas somente para aqueles que se empenharem em melhor atender aos clientes da empresa, que são os que pagam pelos serviços. Caberia então aos clientes internos decidirem por sua vontade própria contribuir ou não com o processo de controle da Qualidade, assumindo para si a responsabilidade tanto pelos possíveis lucros quanto pelos possíveis riscos de sua decisão. Verifica-se assim um movimento discursivo em que a exigência de qualificação imposta pela empresa é apresentada como uma escolha do próprio funcionário em investir em seu *autodesenvolvimento* e, conseqüentemente, em (não) aproveitar a chance de *ascensão profissional* ofertada pela empresa:

u. A busca pela retenção dos talentos tornou-se uma constante para as empresas que querem manter a competitividade no mercado. O objetivo é oferecer ao colaborador a chance de ascensão profissional através da valorização do processo seletivo interno, ou seja, dar o devido valor à prata da casa [...] É bom sempre lembrar que se internamente não é encontrado o profissional adequado, a seleção é aberta para o mercado. Por isso, será interessante que todos nós, colaboradores, tenhamos a determinação de investir em nosso auto-desenvolvimento, aumentando nossas chances de ascensão profissional (edição n. 22).

v. Este processo de promoção representou uma sensação gostosa de reconhecimento, dando-me essa chance para dar continuidade a esta história de aproximadamente 12 anos. Tenho certeza, que esta vitória só foi alcançada, graças ao meu esforço, dedicação, respeito e responsabilidade (edição n° 23).

Subjacente a essa escolha do funcionário que seria valorizada pela empresa, contraditoriamente, aparece implícita a ideia de uma competição instituída no espaço do trabalho. Apesar de a empresa se projetar discursivamente como o espaço da união e da parceria por uma causa comum que beneficiaria a todos, se torna evidente um processo de disputa entre seus integrantes, estimulada por uma possibilidade de ascensão profissional que

se estende a poucos sujeitos, isto é, àqueles que agem com *esforço, dedicação, respeito e responsabilidade*. Observa-se então no espaço organizacional da Qualidade Total a convivência de um discurso de coletividade e de um discurso de individualidade, que ora une o grupo de trabalhadores, ora os separa como concorrentes.

A empresa Bertillon tematizará em seu jornal a criação de uma *cultura de qualidade* interna, em que cada empregado ou setor seria responsável pela motivação e pela elevação do nível de qualidade. A soma da *qualidade pessoal* de cada funcionário levaria ao alcance de tal cultura maior:

w. A “qualidade pessoal” determina uma reação em cadeia de sucessivas melhorias, pois motiva o desenvolvimento de grupos próximos com os quais se convive e que executam ou realizam atividades em nível inferior de resultados (trabalhos executados sem o devido zelo ou aqueles que realizamos, mas dos quais não sentimos orgulho) [...] A qualidade em todas as áreas conduz a uma “cultura de qualidade”, que em seu conjunto influenciam positivamente na Organização (edição nº 27).

Esse enunciado retoma um pressuposto da Qualidade Total, segundo o qual a Qualidade deve ser entendida como uma cadeia em que cada trabalhador deve ser visto como um “cliente” para quem o antecede e deve agir como um “bom fornecedor” para quem recebe seu trabalho e dele depende (MOLLER, 1994).

Conferir ao funcionário tanto o lugar de “fornecedor” quanto o de “cliente” no processo da Qualidade significa, ao menos aparentemente, atribuir a devida importância ao trabalho que é executado pelo empregado na empresa. Não se trata mais de um trabalho comum, estritamente técnico que qualquer outro empregado poderia fazer, mas de um trabalho singular, do qual é possível se orgulhar e do qual depende o trabalho dos outros funcionários, e, mais amplamente, o andamento de toda empresa. Trata-se então de trabalho colaborativo em que cada um tem um papel específico e fundamental. Cada trabalhador se torna um agente responsável pela Qualidade.

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

Essa responsabilidade que cada agente ou setor teria sobre si e sobre o outro da empresa, entretanto, não é exposta como um mecanismo de controle, mas como uma condição

para se atingir uma “cultura de qualidade geral”, compartilhada por todos da empresa e por meio da qual se atingiria um nível superior de qualidade. Essa cultura de qualidade deve ser entendida então como o espaço do consenso, da ausência de questionamentos e de resistências à mudança para a Qualidade. Nesse espaço, cada um dos trabalhadores, uma vez consciente dos benefícios da Qualidade Total, compartilharia de seus fundamentos, mantendo pensamentos e atitudes convergentes para a conquista desse processo.

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

Educar seria então a grande arma para a conquista da Qualidade Total. Somente por meio da aquisição de novos conhecimentos seria possível atender às necessidades dos funcionários e também do mercado. No entanto, como já observado, a educação dada pela empresa não tem por objetivo desenvolver todas as potencialidades humanas, tornando esses trabalhadores críticos de sua própria condição. Tratar-se-á sim de uma educação “sob-medida”, voltada a moldar novos padrões de pensamento e de ação, padrões esses favoráveis somente à política de geração de lucros silenciada pelo DQT e não aos próprios funcionários, como é anunciado.

Apesar de não trazer de fato a felicidade prometida a todos da empresa, o DQT faz do modelo da gestão da Qualidade Total uma revolução desarmada e pacífica no mundo trabalhista, em que contradições e diferenças históricas entre seus atores são apagadas. Com esse discurso, o espaço do trabalho dividido entre patrão e empregado dá lugar a outro espaço homogêneo, sem diferença de interesses, em que haveria um só grupo de agentes que trabalhariam unidos, decidindo, de forma participativa e democrática, os rumos da empresa.

Se a mudança visa a alterar o pensamento e a postura do trabalhador, não altera, entretanto, sua condição. Ao aceitar a ocupar o lugar de agente na Gestão da Qualidade Total, esse sujeito passa a trabalhar e a ser controlado cada vez mais, sem manifestar resistências. Na prática, dele será exigido cada vez mais qualificação e esforço no trabalho, sem que chegue a tomar decisões com empresa, sem que tenha suas necessidades reais atendidas.

3.2 O LUGAR DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO ESPAÇO DA QUALIDADE TOTAL

É uma tendência na literatura administrativa apresentar a comunicação como uma atividade indispensável no âmbito organizacional. Dela dependeriam o planejamento e a execução de todas as atividades internas e externas da empresa:

A dinâmica segundo a qual se coordenam os recursos humanos, materiais, financeiros para atingir objetivos propostos desenvolve-se por meio de todos os elementos integrantes de uma organização, que são informados e informam ininterruptamente, para a própria sobrevivência da organização. Assim o sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo (KUNSCH, 2003, p.69 *apud* TAVARES, 2005, p. 20).

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

Essa seria uma perspectiva surgida somente com as chamadas modernas formas de gestão que, ao contrário das formas apontadas como tradicionais, baseadas em princípios fordistas e tayloristas, reconheceriam a importância da linguagem para a condução das atividades rotineiras da empresa. Nos modelos tradicionais, as atividades de linguagem teriam um status acessório, visto que o foco produtivo estaria centrado na eficácia técnica e na necessidade de se produzir em grande escala, ao menor tempo possível. Qualquer atividade que pudesse dispersar a atenção dos empregados de seu trabalho seria tomada com fator causador de improdutividade.

A linguagem nesse contexto teria então um papel meramente instrumental, ligado à transmissão de mensagens formais, de via apenas descendente (da gerência para os trabalhadores). Seu exercício ou a ausência dele deveria se dar estritamente no sentido de garantir o sucesso da produção.

Com o advento das teorias modernas de gestão, a linguagem teria perdido esse caráter apenas instrumental, passando a ser vista como o palco de promoção de diálogos entre patrões e clientes, patrões e empregados. Uma vez que o fator humano passaria a ser considerado o novo centro da produtividade empresarial, far-se-ia necessário estabelecer novas relações com

os clientes e empregados, tornando-se a comunicação organizacional a grande ferramenta para isso.

Segundo a literatura administrativa, em sua modalidade externa, a comunicação empresarial permitiria cativar clientes reais e clientes em potencial, por meio da criação de uma autoimagem positiva. Da ótica dos especialistas da área, os consumidores, sendo portadores de valores e princípios diversos, estariam cada vez mais exigentes, pois, além de demandarem qualidade, teriam interesse em saber o que move a empresa além do lucro. Aí estaria a importância de a empresa mostrar preocupação com os problemas sociais, ambientais, de investir em eventos culturais e educativos, e de mostrar o quanto seus funcionários são reconhecidos e valorizados, ações que funcionam como verdadeira “publicidade” da organização (BAHIA, 1995).

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

A comunicação interna eficiente seria aquela exercida como uma atividade permanente e agregada à política e ao sistema de gestão da empresa. Ela deveria oportunizar a troca de informações entre os diferentes sujeitos da empresa, tanto no sentido ascendente (da gerência para os funcionários) quanto no sentido descendente (dos funcionários para a gerência). A ordem da vez seria tornar a empresa um espaço do diálogo, principalmente as organizações voltados ao alcance da Qualidade Total (REGO, 1987).

No modelo de Gestão da Qualidade Total, em que a empresa passa a aderir a uma gestão participativa, em que cada sujeito é chamado a ajudar nas decisões e também a atuar como agente de produções e inovações, a comunicação permitiria aproximar empregadores de empregados, em prol do sucesso da empresa e, conseqüentemente, de todos. Subjacente à nova relação de parceria instaurada entre esses sujeitos deveria estar um clima favorável para que todos pudessem ouvir e ser ouvidos em suas opiniões, em seus anseios e descontentamentos.

Entretanto, num contexto da Qualidade Total, em que empregados são chamados a mudar seus modos de pensar e de agir, para se adequar às exigências do mercado, a comunicação parece ter outro objetivo, silenciado pelo funcionamento do DQT: o de

transformar as relações de conflito entre patrões e empregados em relações favoráveis de consenso.

Como já visto na seção anterior, a consolidação da Qualidade Total implica uma intensa atuação sobre as representações do funcionário, para que aceite ocupar o lugar de “agente de promoção da Qualidade”, isto é, de um sujeito comprometido com as atividades da empresa, dedicado integralmente ao seu trabalho. Pressuposta a isso está dissimulada uma relação de controle, por meio do qual o empregado é levado a trabalhar cada vez mais, crendo que beneficiar a empresa é beneficiar a si próprio.

A atividade comunicativa interna em empresas centradas da Qualidade Total possivelmente revela-se como uma atividade discursiva, de via sobretudo descendente, voltada muito mais a persuadir os funcionários sobre os “benefícios” da Qualidade Total, do que promover o diálogo. Por meio dela seria possível desencadear comportamentos favoráveis à política de Qualidade, apagando-se as divergências de pensamentos e interesses.

Isso evidencia a dimensão simbólica que as atividades de comunicação organizacional exercem no ambiente da empresa. Trata-se de pensá-las como ações planejadas de linguagem que contribuem para a condução do trabalho no dia a dia da empresa e que permitem seu melhor desempenho no mercado.

É a percepção dessa produtividade que eleva a comunicação atualmente ao grande rol de investimentos organizacionais. Se essa atividade não se revela como a fonte primeira de lucro da empresa, exerce um papel fundamental na sua conquista, ao produzir significações que legitimam a empresa e suas atividades. É esse papel que motiva cada vez mais as empresas a investirem na produção de revistas, boletins, jornais, publicidades, páginas virtuais e outras atividades comunicativas que dão a conhecer, aos clientes e funcionários, seus produtos e serviços, suas atividades, seu perfil político, de forma positiva.

É no espaço de toda essa reflexão desenvolvida, que põe em evidência o caráter simbólico da atividade de comunicação organizacional, que o jornal Bertillon Notícias, objeto desta pesquisa, terá na próxima seção elementos de sua estrutura e de sua cenografia apresentados, dando continuidade à análise que já se iniciou com a discussão acerca dos efeitos de sentido do DQT nele materializado.

3.2.1 O informativo Bertillon Notícias

3.2.1.1 Aspectos formais

O informativo Bertillon Notícias é frequentemente estruturado em quatro páginas⁸, às vezes, variando esse número no caso de edições especiais (edição n° 11, com seis páginas). Possui um *design* nas cores branco e marrom, que acompanha a marca da empresa no mercado: a letra B em tom marrom. Essa marca é recriada no canto superior direito do informativo, entremeada pelo nome do informativo, Bertillon Notícias. Abaixo desse nome são discriminados o ano em que está a publicação, o número da edição, bem como a data de elaboração (ano e mês). Trata-se frequentemente de uma publicação do tipo bimestral, podendo aparecer, entretanto, como edição trimestral (edições n° 30, 32, 33, 34 e 35).

O informativo é impresso com fonte de cor preta, de tipo e tamanhos que variam de uma edição a outra. No informativo há um largo uso de fotografias em preto branco para ilustrar as matérias retratadas, ocorrendo, em alguns casos, o predomínio do não verbal sobre o verbal.

À direita do informativo aparece o editorial, uma das poucas seções que tem um espaço garantido em todas as edições. Aparece frequentemente ao lado da primeira matéria da edição ou mais raramente (edições n° 21 e 22) ocupando o espaço central da primeira página. Nesse último caso, observa-se também nessa página um espaço para chamadas que anunciam as matérias que o leitor encontrará nas páginas seguintes do informativo, orientando-o quanto a um possível percurso de leitura. Não é, portanto, comum nesse jornal o aparecimento de índice detalhado, indicativo de todo o conteúdo do jornal, nem de *lides*, resumindo esse conteúdo.

Na página seguinte esse *design* do informativo é ilustrado com a edição n°30. Ao centro da primeira página, o jornal traz ao leitor informações sobre a Política de Qualidade que orienta a gestão da empresa. À direita, o editorial relata os resultados obtidos na Reunião Informativa, reunião anual, voltada aos colaboradores dos setores de administração da empresa, que tem por objetivo avaliar o desempenho anual da empresa, para aprimorar o SGQ. As fotos ilustram momentos desse evento descrito no editorial:

⁸ As informações presentes nessa seção são resultantes do processo de análise dos 22 exemplares anunciados no primeiro capítulo e das entrevistas realizadas com os elaboradores do jornal.

Importante manter vivo nosso conhecimento e nossos objetivos, por isso, vamos sempre valorizar e divulgar nossa Política da Qualidade!

Missão: prestar serviços que satisfaçam plenamente o cliente e a todos atingidos por seus resultados

Visão: ser reconhecida como modelo empresarial do setor, com resultados que garantam seu gradual e constante crescimento.

Valores e crenças: dedicar-se ao trabalho com ética, determinação, cooperação e valorização da pessoa.

Política da Qualidade: garantir a satisfação do cliente, com atendimento dos requisitos legais e da qualidade, assegurando gradual e constante crescimento da Bertillon e de seus profissionais.

Colaboradores Administrativos na RI



Participantes da RI

BERTILLON

B
NOTÍCIAS

Ano 7 - número 30
Novembro - 2009

Editorial

Com o intuito de demonstrar os resultados alcançados através de nossos procedimentos, tarefas e atividades nos últimos 12 meses, foi realizada Reunião Informativa e de Resultados (RI) em agosto. Essa reunião prevista no calendário anual de eventos da Empresa, é voltada para os colaboradores dos Setores Administrativos e contribui para a manutenção do SGQ, com vistas a constante melhoria dos processos.

Importante ressaltar que os dados apresentados na RI resultaram de acompanhamento e verificação nos locais de trabalho, tanto no decorrer das Auditorias Internas, como nas reuniões de análise crítica, o que permitiu claro encadeamento dos processos e seus indicadores, aferindo unidades como tempo, satisfação, desempenho, etc. Dentre os principais resultados e melhorias, destacamos:

- Redimensionamento do quadro de colaboradores administrativos (SEPES, SESUP, SEFIN, SECON, SESMT);
- Reativação dos treinamentos operacionais e administrativos;
- Avaliação de desempenho de 100% dos colaboradores operacionais e administrativos;
- Redução no número de armas roubadas;
- Implementação das melhores práticas nos Escritórios Operacionais de Marabá e Santarém, como Dia do Colaborador, Programa de Integração, cursos e treinamentos (Atendimento Diferenciado, Relações Humanas no Trabalho, Marketing Pessoal, etc.);
- Ampliação da parceria com entidades fornecedoras de profissionais PNE;
- Formulação de novo produto: Pronta Resposta;
- Intensificação das vendas, com foco em empresas privadas;
- Elogios de Clientes.

Esta metodologia de gestão favorece a obtenção de resultados focados no cliente, ao tempo em que evidencia a importância da interação e interdependência entre processos, ratificando o acerto da decisão da Empresa ao implementar essa moderna ferramenta de gestão como forma de assegurar o cumprimento de sua Política da Qualidade.

"Garantir a satisfação do cliente, com atendimento aos requisitos legais e qualidade, assegurando o gradual e constante crescimento da Bertillon e de seus profissionais"

Georgete Costa - RD
georgete.costa@bertillon.com.br

A distribuição das matérias nas quatro páginas é feita com base no critério de maior relevância do que pode ser retratado no jornal. Como o informativo é uma produção bimestral, costuma privilegiar aquilo que é considerado por seus elaboradores mais importante, dentre os acontecimentos rotineiros da empresa para esse período. Assim, por

exemplo, a edição distribuída no quinto ou sexto dia útil de fevereiro tematiza os acontecimentos mais importantes dos meses de dezembro e janeiro

As matérias consideradas mais importantes e que aparecem na página de capa são aquelas que vêm diretamente da vice-presidência, isto é, aquelas que retratam os processos de auditorias e certificação, a participação em eventos e as premiações recebidas pela empresa. Geralmente são as matérias que divulgam mais diretamente processos que têm a ver com o SGQ da empresa.

Frequentemente, a segunda página veicula notícias de treinamentos realizados pelos funcionários da empresa ou de promoções de funcionários ocorridas internamente. Trata-se de notícias tanto da empresa-sede quanto das empresas localizadas no interior. Já a terceira página é reservada às notícias dos escritórios operacionais da empresa e também às opiniões dos clientes.

Se a primeira página traz o que é considerado como matéria central de dada edição, a quarta e última página reservará espaço a matérias “menos importantes” e de temas mais amplos, como saúde, higiene e segurança.

3.2.1.2 Objetivo

O objetivo do informativo e o seu expediente (as informações técnicas sobre a equipe de produção e os dados sobre sua circulação) costumam aparecer ao final da quarta página. Esses dados não se mantiveram exatamente os mesmos durante os vários anos de existência do jornal.

De acordo com os gestores e também elaboradores do jornal, quando o informativo surgiu, ainda sob o nome de GQT Bertillon⁹, estava voltado à tarefa de expandir entre os funcionários o programa 5S¹⁰, que apontava diretamente para o desejo de implementação pela empresa de uma gestão baseada na Qualidade Total (o modelo de Gestão Qualidade Total ou GQT). Assim, o jornal nasce vinculado a esse projeto geral da organização:

⁹ O material disponibilizado pela empresa não continha arquivos do jornal referentes ao seu primeiro momento de circulação. Assim a menção feita ao GQT Bertillon segue as informações dadas pelos próprios elaboradores do jornal.

¹⁰ A sigla 5S faz referência às cinco palavras que estiveram na base da reestruturação das indústrias japonesas: *seire* (senso de separação de tudo o que se utiliza daquilo que pode ser descartado), *seiton* (senso de organização de tudo aquilo que se utiliza, de modo a se ganhar rapidez e facilidade na busca de informações), *seisoh* (senso de limpeza do ambiente de trabalho), *seiketsu* (senso de padronização para manter o ambiente de trabalho em condições favoráveis de saúde e segurança) e *shitsuke* (senso de autodisciplina no cumprimento das atividades, de regras, de prazos e procedimentos especificados pela empresa). Mais do que um programa de higiene e organização, o 5S é o primeiro passo para o estabelecimento de um ambiente de qualidade (CAMPOS, 1992).

ele surgiu com a decisão da empresa de implantar o Sistema de Gestão da Qualidade Total né... ele teve... o primeiro momento dele foi em 95 quando naquela época nós implantamos o programa 5S tá e nós precisávamos de um instrumento x que fosse é... que nos permitisse levar as informações a todos os cantos da empresa por quê? porque por nós sermos uma prestadora de serviços nós/ o nosso funcionário ele não fica aqui dentro ele fica na casa do cliente nós temos muita dificuldade de fazer com que a notícia chegue até ele aí na época ele era é... o nome do informativo na época era Bertillon QT que era da Qualidade Total alguma coisa assim Bertillon GQT (Entrevista com o Conselho Editorial)

Em 2006, a publicação de nº 11 assim apresentava seu objetivo:

Bertillon Notícias é o veículo oficial de divulgação do Projeto de Certificação ISO da Bertillon. Objetiva difundir notícias e informar sobre os avanços e o desenvolvimento da Empresa, bem como promover a integração de todos os colaboradores (*Bertillon Notícias, nº 11*).

Essa apresentação do jornal aponta para uma fase importante que vivenciava a empresa: em 2006 foi o ano em que a Bertillon completou um ano da conquista de sua certificação NBR ISO 9001¹¹, após três anos de implantação do Sistema de Gestão da Qualidade (ou SGQ), que substituiu o modelo de gestão anterior, o GQT, de validade apenas nacional. Esse tipo de certificação só é efetivada pelos órgãos certificadores, quando na organização é constatada a adequação aos padrões internacionais de Qualidade. Ela é renovada anualmente à condição que os padrões atestados se mantenham e as possíveis falhas identificadas na empresa pelo órgão auditor sejam eliminadas.

Ao jornal nesse primeiro ano de certificação da Bertillon é atribuído o papel oficial de divulgar o projeto de certificação ISO entre os colaboradores, para que o sucesso do SGQ se mantenha. Isso evidencia o papel central que o Bertillon Notícias assumiu na difusão no novo programa da qualidade entre os funcionários da empresa Bertillon que, mesmo trabalhando em maioria fora da empresa, precisam estar integrados ao seu projeto.

¹¹ A ISO (International Organisation for Standardisation ou Organização Internacional de Normalização) é uma ONG criada em 1947, na Suíça, para unificar padrões técnicos em diferentes áreas do conhecimento, em todo o mundo. A ISO ficou mundialmente conhecida com a série 9000, normas que tratam especificamente da padronização de Sistemas de Gestão e Garantia da Qualidade nas empresas. As empresas que querem disputar a confiança do cliente e atestar seu padrão de qualidade geralmente lutam para obter a certificação ABNT NBR ISO 9001:2000, conferida a partir do processo de auditoria externa, realizada por órgãos competentes como o Inmetro (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial) e a ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) (MARANHÃO, 2002). Atualmente essa certificação se tornou uma das condições para a sobrevivência das empresas no mercado, que devem atestar publicamente, por meio do certificado, que seus procedimentos estão em conformidade com a Qualidade Total e, portanto, são confiáveis (MARSHALL, 2006 *apud* CANGUSSÚ, 2009).

Na primeira edição de 2007, o caráter oficial do jornal na divulgação do Projeto ISO de certificação é omitido. Ele passa a ser designado como principal veículo de comunicação entre as empresas da Bertillon. Não há mais menção específica ao projeto ISO, mas ao SGQ como um todo. Além de difundir notícias sobre o Sistema Gestão da Qualidade e sobre as atividades dele resultantes, o jornal teria função de continuar promovendo a integração contínua com os colaboradores. Essa integração contínua se refere à necessidade de a empresa continuar trabalhando reiteradamente entre os colaboradores os fundamentos do SGQ, já que a maioria deles está ausente no dia a dia da empresa:

BERTILLON NOTÍCIAS é o principal veículo de comunicação das empresas Bertillon e Conecta. Objetiva difundir notícias sobre o Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ, informar sobre os avanços e desenvolvimento das empresas e promover continuamente a integração de todos os colaboradores (*Bertillon Notícias*, n° 14).

A edição 19, de 2007, além de enfatizar a divulgação do SGQ e a integração dos colaboradores com os princípios desse Sistema, alarga ainda mais seu objetivo, ao incluir a necessidade de estabelecer comunicação com os clientes. É essa descrição da edição n° 19 que permanece até as edições mais atuais de 2011:

BERTILLON NOTÍCIAS é o principal veículo de comunicação das empresas Bertillon e Conecta. Objetiva difundir notícias sobre o Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ e as conquistas das empresas, promover continuamente a integração entre colaboradores e a comunicação com clientes (*Bertillon Notícias*, n° 19).

Nota-se assim a agregação no jornal de uma função externa àquela função interna já expressa de interagir com os funcionários sobre os fundamentos que norteiam a empresa. A empresa agora torna público seu interesse em estabelecer comunicação com seus clientes, deixando claro que o público de alcance do jornal é de caráter misto (REGO, 1987). Isso aponta o desafio duplo que tem o jornal de atender tanto aos funcionários quanto aos clientes da empresa.

Pelo que se observa, os objetivos que permanecem nas edições atuais parecem advir de uma gradativa ampliação dos objetivos anteriores. Os ajustamentos sofridos não apontam para divergências semânticas entre aquilo que foi e é apresentado como objetivo do informativo, mas sim para possíveis atualizações efetivadas conforme os passos de implantação e consolidação do programa de Qualidade Total.

De um modo geral esses objetivos observados parecem apontar para dois caminhos: difundir o novo modelo de gestão adotado entre funcionários, já que são os principais agentes da conquista da qualidade; e comunicar ao cliente, isto é, aquele que é o alvo do processo da

qualidade, esse ambiente de busca pela excelência que se instituiu na empresa e que é atestado pela certificação ISO.

Assim, nota-se um alinhamento entre os objetivos apontados no jornal e aquele determinado pela política organizacional da Bertillon, qual seja: “Garantir a satisfação do cliente, com atendimento aos requisitos legais e da qualidade, assegurando o gradual e constante crescimento da Bertillon e de seus profissionais” (Bertillon Notícias, n° 21).

A produção do jornal não é então uma atividade realizada ao acaso, mas é pensada desde seu início como uma ação-chave que ajuda a viabilizar o sucesso do programa de qualidade assumido pela empresa, a partir de 1995. Seu caráter misto aponta para a necessidade de a empresa, de um lado, investir no funcionário como o centro viabilizador da produção de serviços, de outro, participar a seus clientes reais e em potencial a qualidade desses serviços.

3.2.1.3 Temas

A observação dos temas veiculados no informativo revela a recorrência de certos tipos de matéria que *grosso modo* podem ser agrupadas em:

- a. Matérias que fazem especificamente a divulgação do SGQ e de programas ou atividades que fundamentam esse modelo de gestão, evidenciando sua importância e seu significado.
- b. Matérias que relatam os eventos cotidianos da empresa e/ou seus resultados.
- c. Matérias que tratam de temas mais abrangentes como saúde, segurança, hábitos, datas comemorativas etc., fornecendo informações extras e dicas para o leitor.

O primeiro grupo difunde a política, os valores, o perfil da empresa e os fundamentos do Sistema Gestão de Qualidade, promovendo discussões sobre temas afins, como o significado da certificação ISO, de programas como o 5S, a política da empresa, o perfil do colaborador Bertillon e de outras iniciativas voltadas à consolidação e ao aprimoramento da gestão.

A coluna do editorial, por ser o espaço que expõe mais explicitamente o posicionamento do jornal e do grupo a que serve, frequentemente, se configura como um lugar privilegiado para a discussão dos valores que movem a Gestão da Qualidade:

TEXTO 1

EDITORIAL

Construir um ambiente saudável

Pode-se afirmar que o século XXI será conhecido como a era da cooperação, da colaboração e da união.

Mas para que este objetivo se consolide cada vez mais, todos nós, que compomos o quadro de colaboradores da empresa, precisamos buscar sempre trabalhar em um clima saudável, que aceita a diferença de opinião, que entende poder haver uma discussão acalorada na busca da defesa de opiniões e que, tendo definido como valor, repudia fatos desagregadores como intriga e estrelismos.

O líder atual e inteligente tem essa percepção e identifica o problema através das pessoas, para que essas “ervas daninhas” percam força e não prejudiquem o ambiente de trabalho e a produtividade. Sendo, portanto, de suma importância que o líder saiba filtrar o que escuta para ter o máximo de cautela em não prejudicar o próximo, nem a si mesmo.

Assim, sabedor de que o maior bem que uma organização possui são os profissionais que a compõe, é imperioso zelar pela higiene e harmonia de nossas conversas nas relações do trabalho, esforçando-nos para amadurecer e educar os sentimentos negativos, para que todos nós, enquanto grupo de trabalho, também crescamos em cooperação, colaboração e união.

(Bertillon Notícias, n° 23)

Ao se recuperar o conceito de cenografia discutido no capítulo 2, torna-se necessário observar esse texto como uma unidade de sentido que materializa “um discurso que pretende convencer instituindo a cena de enunciação que o legitima” (MAINGUENEAU, 2001a). Em outras palavras, aquilo que é dito no texto precisa ser avaliado como o que permite validar a cena em que o conteúdo é manifestado.

Assim, atentando-se para elementos da dêixis discursiva (MAINGUENEAU, 2001a) que se manifesta no texto sob análise, é possível observar o encontro das pessoas da enunciação num mesmo tempo ideológico: a modernidade que vem anunciada com a chegada do século XXI. Esse tempo é exatamente aquele que é necessário para justificar a instituição de novas práticas de trabalho no ambiente da empresa Bertillon Segurança.

A enunciação põe em cena uma instância anônima que anuncia um novo tempo que chega e traz novos valores para o mundo organizacional: cooperação, colaboração e união. O novo tempo, com seus novos valores, deixa pressuposta a existência de um velho tempo, com antigos valores (a não cooperação, a não colaboração e a não união), do qual é demarcado certo distanciamento. A marca de uma enunciação impessoal no início do texto (Pode-se afirmar) faz tal dito figurar como um consenso adotado sem questionamentos por todos que não querem ser excluídos desse tempo moderno.

O enunciador do jornal Bertillon Notícias se insere nesse novo tempo, nele situando também o co-enunciador. Ele se insere no texto como um colaborador da empresa Bertillon,

inserção essa que pode ser recuperada pela marca linguística de terceira pessoa, um *nós* coletivo (*todos nós* que compomos o quadro de colaboradores da empresa). Ao co-enunciador, também instituído na cena como um colaborador da empresa, ele reitera a necessidade de adequação da empresa ao novo tempo, o que passa pelo exercício contínuo, no espaço organizacional, dos valores que ele impõe.

Como já foi observado na seção 3.1, em empresas que adotam a Qualidade Total, como a Bertillon, esse novo tempo vai apontar para novas práticas de gerência e de comportamentos dos sujeitos alternativas àquelas do tempo antigo, em que figuraria uma gerência tradicional. Num processo discursivo marcado pela polêmica (MAINGUENEAU, 2008a), constrói-se assim um simulacro dessa gerência, que seria pautada em ações individualistas e competitivas. A intensa verticalização das relações impediria a instituição de diálogos entre seus sujeitos da empresa, prática essa comum no novo tempo.

É contradizendo essas relações do tempo antigo que no texto acima o co-enunciador será interpelado como aquele que precisa se inserir no clima saudável de trabalho presente em empresas modernas, espaço do diálogo, em que todos podem falar e ser ouvidos, têm suas opiniões respeitadas; lugar em que não há mais espaço para “intrigas” e “estrelismos”, mas somente para união e colaboração.

O enunciador fala da figura do líder atual, isto é, a figura do gerente moderno, que coincide com a própria empresa Bertillon. Esse líder, que reconhece os valores dos novos tempos, é apresentado como aquele que age com sabedoria e cautela, que valoriza seus empregados, que ouve a todos. Mas, além disso, é designado como um sujeito inteligente, que está atento às ações que prejudicam a manutenção da harmonia organizacional.

É então pela recriação da empresa como o espaço do diálogo, conduzido por esse líder atento aos fatos desagregadores, que os leitores no jornal são convidados a se enquadrarem no novo tempo e também são advertidos quanto às possíveis sanções que sofrem aqueles que, ao se negarem a fazer parte dele, prejudicam o bom andamento do ambiente de trabalho e de sua produtividade. Assim são chamados a zelar pela “higiene” e “harmonia” de suas conversas e a educar seus “sentimentos negativos” para fazer parte da era da harmonia e do trabalho conjunto.

O novo tempo e seus novos valores aparecem no próximo editorial convergindo com aquilo que é enunciado como um movimento de renovação vivenciado pela empresa Bertillon: a Gestão da Qualidade. Essa renovação aponta intensos processos de mudanças para os quais os funcionários são mais uma vez convidados a fazer parte. Para tanto, o enunciador

põe em cena no texto dois mundos cujos valores parecem se equivaler: o mundo daquele que cuida de uma plantação e do trabalhador da Bertillon.

TEXTO 2

EDITORIAL

Para se ter uma boa colheita é preciso mais do que somente a vontade de coletar os frutos; é preciso saber preparar o terreno que vai abrigar a semente. O trabalho do produtor é constante e depende da dedicação de cada um que compõe o sistema e da harmonia entre seus elementos. Nem muito sol, nem muita chuva, mas a quantidade suficiente para que a planta possa crescer forte e saudável. Mesmo com a certeza de ter feito o trabalho corretamente, ainda sobra para o produtor a expectativa e a ansiedade antes de começar a colher os frutos.

O tão sonhado dia da colheita não é somente o dia de comemorar o resultado de um trabalho, mas também a consciência de que o esforço precisa ser contínuo para manter a qualidade da produção, como um ciclo que sempre se renova.

Assim, como uma grande plantação e o trabalho de um produtor, vem sendo o esforço despendido pelos colaboradores da Bertillon. Se no ano passado, todos estavam naquele clima de expectativa, envolvidos com os novos procedimentos e constantes auditorias, em 2006 se vislumbra um ano de boa safra. Mais do que isso, o ano está sendo bom para garantir a continuidade de um trabalho que na verdade já começou há 30 anos.

A competência, a organização, a satisfação e a harmonia entre os colaboradores já se comprovaram elementos essenciais para o bom funcionamento do sistema, que hoje vem com o selo da NBR ISO 9001.

Entretanto, muitas mudanças ainda estão por vir, pois afinal um novo ciclo está iniciando. Com a garra de sempre e como uma nova plantação que começa, vamos todos juntos, construir os próximos trinta anos da Bertillon.

(Bertillon Notícias, nº 11)

No texto um enunciador não marcado dá instruções para que um produtor tenha uma boa colheita. É o tipo de trabalho que realiza o próprio produtor que é apontado como condição para isso. Uma boa colheita seria sinônimo da ação conjunta entre produtores que trabalham com esforço e dedicação para juntos prepararem o terreno sólido para a semente. Ela não seria o resultado de uma ação pontual, mas de um ciclo contínuo de trabalho que garantiria a qualidade da produção e sua renovação. O bom produtor é então aquele que exerce seu trabalho em permanente vigilância.

É ao trabalho contínuo e em conjunto dos produtores que o enunciador compara o trabalho dos colaboradores na Bertillon. 2006 seria o ano de colheita do trabalho efetivado em 2005, ano que representou um momento de preparação do terreno para a implantação de um novo ciclo iniciado na empresa (o ciclo da qualidade), que idealmente teria contado com o esforço de todos os funcionários (todos estavam naquele clima de expectativa, envolvidos com os novos procedimentos e constantes auditorias). O começo desse novo ciclo coincide com a vivência de muitas mudanças pela empresa, em que valores como competência,

organização, satisfação do colaborador e harmonia entre todos os sujeitos que fazem a empresa são apontados pelo enunciador como pressuposto inquestionável para tanto.

O co-enunciador é então interpelado pelo enunciador como um membro que já faz parte do movimento de renovação, que coincide com a implantação do próprio Sistema Gestão da Qualidade, cujo primeiro fruto foi a conquista do selo da NBR ISO 9001. O enunciador aponta para as outras mudanças que se darão na empresa, além daquelas já vivenciadas, e, marcando-se pela terceira pessoa, interpela o funcionário a levar adiante com a empresa o trabalho conjunto (vamos todos) que também exigirá a nova fase de consolidação do SGQ.

O lugar de co-enunciador nesse texto remete ao perfil do produtor: é dedicado, esforçado e trabalha continuamente em sua plantação. Semelhante a uma plantação que precisa do cuidado e dedicação constantes deve ser encarado pelo funcionário o novo sistema de gestão adotado pela empresa, que também depende do tipo de ação desenvolvida por seus agentes para dar certo.

Vê-se dessa forma a instauração da empresa como o espaço do trabalho conjunto, em que, ao menos idealmente, todos seus funcionários contribuem para a implantação do novo modelo de gerência. O novo tempo traria novas demandas à empresa, mas também aos funcionários, chamados a se desvincular de práticas individualistas e competitivas; a assumir também maior comprometimento com a empresa.

O segundo grupo de matérias faz menção à ocorrência de auditorias internas e externas, ao alcance de certificações, à realização de planejamento anual da empresa, à conquista de novos clientes, à participação da empresa em eventos, à aquisição de prêmios pela empresa, à chegada de novos funcionários e estagiários, à realização de cursos de aperfeiçoamento entre os colaboradores e de promoções internas de colaboradores, ao festejo do dia do colaborador e de confraternizações, às manifestações do cliente etc. O exemplo abaixo relata a festa de confraternização de final de ano, organizada pela cooperativa da empresa Bertillon:

TEXTO 3

Confraternização 2006

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

Promovida em parceria entre a Cooper-ação e a Bertillon, a confraternização ainda fez a alegria dos mais de cinquenta sorteados que levaram pra casa vários brindes, entre eles televisores e máquinas de lavar. Apesar de todo trabalho, o Pedro Paulo, presidente da Cooper-Ação, estava numa felicidade só e fez questão de agradecer a confiança que os colaboradores depositaram na Cooperativa. “Todos os anos esse é o momento em que eu renovo minhas energias, por que vejo a satisfação dos cooperadores. Nosso objetivo é melhorar a qualidade de vida deles”.

A responsabilidade social da festa também não foi esquecida. Foram arrecadados quatrocentos e dezoito quilos de alimentos, todos doados para a Igreja São Raimundo Nonato no Telégrafo, para distribuição às comunidades carentes que são atendidas pela Igreja. A iniciativa foi elogiada pelo presente da Bertillon, Sr. Guilherme Alexandre Santos, que esteve na confraternização e lembrou que nas festas de fim de ano devemos refletir e resgatar valores como a solidariedade, além de renovar esperanças.

(Bertillon Notícias, edição n° 14)

A sequência enunciativa “futebol, feijoada, música ao vivo, piscina e brincadeiras para a garotada.” remete o leitor a uma autêntica cena de encontro social, marcado pela total descontração. União, amizade, alegria, felicidade, essas são as palavras utilizadas para caracterizar esse momento. Mas, como anuncia o enunciador, por meio de um sujeito coletivo que une todos os agentes da empresa (nossa confraternização), se trata não de um encontro social corriqueiro, mas da festa de confraternização de final de ano da empresa Bertillon.

Quatro imagens que ilustram a matéria sobre a confraternização ajudam a caracterizar um clima de bastante informalidade e de intensa integração entre os participantes. As legendas¹² (imagem 1: Tio Toquinho anima a garotada; imagem 2: O futebol foi uma atração à parte; imagem 3: A administração confraterniza; imagem 4: Descontração e alegria geral) contribuem para validar esse clima que parece contrastar com a formalidade que geralmente se atribui aos ambientes empresariais.

Mas, no contexto moderno da cooperação, união e colaboração em que diz se situar a empresa Bertillon, essa cena, longe de causar qualquer estranhamento, legitima a instituição como o espaço da qualidade: a descontração registrada na festa seria uma pequena amostra do relacionamento amistoso que frequentemente faria parte do dia a dia dessa empresa, um espaço fundamentalmente familiar (uma grande família Bertillon).

¹² Ver anexo.

Caracterizar a empresa Bertillon como uma família é apresentá-la como um lugar seguro, agradável, em que seus sujeitos estão próximos e necessitam uns dos outros; como o lugar da unidade em que todos estão engajados numa causa comum. No contexto ideológico em que se situa a empresa, a Qualidade Total, essa causa comum coincide com o sucesso de implantação do SGQ, traduzido na própria busca de excelência na oferta de serviços.

A cena discursiva parece funcionar então de modo a mostrar que na empresa Bertillon o exercício do trabalho é prazeroso, uma vez que todos seus funcionários se sentem acolhidos e satisfeitos nesse espaço da qualidade, nesse espaço familiar. Assim estariam naturalmente motivados a trabalhar com a dedicação que exige o SGQ. Esse empenho da empresa em manter funcionários satisfeitos aparece registrado em forma de discurso direto no texto, por meio do qual o enunciador parece restituir a fala de um dos representantes da empresa: “Nosso objetivo é melhorar a qualidade de vida deles.”

Algumas das matérias do jornal vão se voltar a “testemunhar” essa satisfação dos funcionários anunciada pela empresa. Esse é o caso da matéria seguinte, que traz duas entrevistas feitas com funcionários da empresa:

TEXTO 4

Duas vidas dedicadas a BERTILLON, com muito orgulho

Uma breve homenagem do Bertillon Notícias para os colaboradores que já possuem muita estória para contar...

Nome: Maria Eugenia Miranda, mãe do Osvaldo e avó de William.
Idade: 63 anos, 23 dos quais trabalhando na Bertillon, exercendo a função de Auxiliar de Serviços Gerais e antes de atuar na Bertillon, a colaboradora atuou em casa de família, escritório de advocacia e hotéis. Conta que no seu primeiro contato com a Bertillon, que ocorreu no ano de 1985, ainda como candidata, Maria Efigênia cita que ficou “lisonjeada” com tamanha seriedade e ética, encontrada na empresa.

No que se refere aos sonhos realizados, a colaboradora enfatiza que a Bertillon fez parte da maioria deles, principalmente na aquisição e construção de sua casa própria e diz que indicaria a Bertillon, por ser uma empresa de qualidade, comprometida e preocupada com o bem-estar de seus colaboradores.

Por isso, a colaboradora manda um recado para os novos colaboradores: “Devemos valorizar cada dia de trabalho, atuando com ética, comprometimento e honestidade”.

Nome: Zairo Magalhães Jucá, casado com a Sra. Maria Zuleide e pai de quatro filhos, dois quais muito se orgulha.

Trabalha na Bertillon desde 1982, exercendo a função de vigilante, e em seu primeiro contato com a Empresa, em meados de 1982, como candidato, Zairo teve uma boa impressão, mesmo a empresa dando seus primeiros passos rumo ao crescimento e conhecimento. No que se refere aos sonhos realizados, o colaborador enfatiza a educação de seus filhos: “Agradeço à Bertillon, pois facilitou na educação, criação e formação profissional dos meus filhos, pois sempre me deu a segurança de poder assumir, como pai, toda a segurança perante eles”. Para finalizar, Zairo

manda um recado para todos os colaboradores: “para conquistarmos nosso espaço profissional, temos que valorizar o nosso trabalho, valorização esta, que é consequência da motivação do dia-a-dia”.

(Bertillon Notícias, n° 25)

Num tom apaixonado, tais entrevistas são anunciadas como uma “homenagem” a dois colaboradores, que há muito trabalham na empresa. Os dois colaboradores são apresentados não apenas por seus nomes, mas também pelo papel social que exercem em suas famílias (Maria Eugenia Miranda, mãe do Osvaldo e avó de William), como se sua vida particular já estivesse imbricada à vida da empresa.

Nas duas entrevistas, traduzidas pelo enunciador ora por meio de discurso indireto, ora por meio de discurso direto, observa-se uma coincidência entre a satisfação pessoal do funcionário e o seu percurso de trabalho na empresa. É como se um aspecto levasse a outro, de modo circular (No que se refere aos sonhos realizados, a colaboradora enfatiza que a Bertillon fez parte da maioria deles).

Por meio do artifício do discurso relatado, o enunciador demarca a emergência da fala do funcionário no texto, como se fizesse apenas um trabalho de restituição da fala original desse enunciador citado. Entretanto, mais do que isso, as diversas falas manifestas nesse texto se dão no sentido de validar a empresa como um espaço da qualidade voltado a todos. É pela fala dos funcionários que ela é recriada como espaço da seriedade, do bem-estar, da oportunidade e, portanto, da satisfação (Maria Efigênia cita que ficou “lisonjeada” com tamanha seriedade e ética, encontrada na empresa; empresa de qualidade, comprometida e preocupada com o bem-estar de seus colaboradores).

O final de cada entrevista coincide com o aparecimento de falas em discurso direto, que dão ainda maior efeito de autenticidade ao que é expresso na matéria, já que aparentemente são os próprios entrevistados que se manifestam diretamente. Tais manifestações põem em cena colaboradores falando a outros colaboradores, ou melhor, colaboradores engajados no ciclo da Qualidade Total aconselhando outros a fazerem o mesmo: “Devemos valorizar cada dia de trabalho, atuando com ética, comprometimento e honestidade”.

Assim, se as entrevistas são anunciadas como uma homenagem aos colaboradores, elas se revelam, no entanto, ao leitor de outra maneira: a palavra do colaborador relatada pelo enunciador é apresentada de modo a homenagear a própria empresa e seu sistema de qualidade e a convidar o leitor a crer em suas vantagens, para dele fazer parte.

Esse auto-enaltecimento da empresa expõe o caráter publicitário que o jornal possui também em relação aos seus clientes. Os clientes, também alvo da ação comunicativa do jornal, precisam ser levados a crer que a Bertillon é uma organização diferenciada no mercado, porque é um legítimo espaço da qualidade. Valorizar pessoas é um modo de se fazer crer como lugar do comprometimento e da credibilidade.

Dentre as vantagens desse sistema de gestão da qualidade para o colaborador estaria o processo de promoção interna, anunciado na matéria a seguir:

TEXTO 5

Promoção de Talentos Internos

Nossa colaboradora promovida foi Jaciane Vasconcelos Albuquerque, de 33 anos, anteriormente exercendo o cargo de ASG e, desde outubro deste ano passou a executar atividade como Técnica de Enfermagem do Trabalho, lotada no SESMT.

Jaciane é mãe da Luciane e foi contratada pela Bertillon, ainda como ASG, em 2005. Desde então acreditou que seria possível investir em seu futuro, pois encontrou uma empresa séria, preocupada com a satisfação e crescimento profissional de seu colaborador, tão bem demonstrada na forma transparente como administra seus processos de promoção interna.

Para Jaciane Albuquerque, o processo de promoção, representou “a realização de um grande sonho, a concretização de uma expectativa, o reconhecimento profissional!”

Parabéns, Jaciane!! Que este seja um começo na sua caminhada de desenvolvimento.

(Bertillon Notícias, n° 25)

Mais uma vez observa-se a manifestação de um enunciador coletivo que se funde com a voz da própria empresa Bertillon. Esse enunciador evoca o percurso profissional de uma colaboradora na Bertillon para anunciar sua promoção interna a um novo cargo. Observa-se uma cena em que a empresa reconhece e parabeniza publicamente o esforço da funcionária, com o objetivo, no entanto, de atingir o leitor do jornal: indiretamente ele também é convidado a se engajar no ciclo da qualidade.

Lançando mão do discurso indireto, o enunciador traz a voz da colaboradora para o texto. Designações positivas da empresa, (como “séria” e “preocupada com a satisfação e crescimento profissional de seu colaborador”), atribuídas a essa colaboradora, ajudam a instaurar a Bertillon mais uma vez como o espaço da oportunidade e da satisfação pessoal e profissional de seus funcionários.

Mas, além disso, a voz da colaboradora aparece registrando, ao lado das oportunidades ofertadas pela empresa, um certo esforço pessoal em aproveitar essas oportunidades. A empresa e seu processo de promoção interna aparecem assim como o espaço

de um grande encontro entre uma vontade de satisfazer as necessidades de seus profissionais e uma vontade particular de cada um desses sujeitos em “investir em seu futuro”.

Tem-se assim um efeito de sentido produzido pela enunciação em que a necessidade do funcionário converge com a própria necessidade da empresa; a satisfação da empresa é também a satisfação do funcionário. Assim, ambos parecem beneficiados pelo ciclo da qualidade: a empresa investe em seu funcionário para que, “feliz”, preste serviço de excelência aos clientes; o funcionário aceita o desafio da qualificação como forma de se realizar (“a realização de um grande sonho, a concretização de uma expectativa, o reconhecimento profissional!”).

Mas essa vontade de o funcionário investir no próprio desenvolvimento que afirma o enunciador aponta para uma situação ideal, em que encontra espaço apenas o colaborador ideal: aquele que, consciente das demandas impostas pelo tempo moderno à empresa, deseja se qualificar; aquele que é reconhecido, portanto, como um colaborador-exemplo do ciclo da qualidade. É esse colaborador que sabe aproveitar as oportunidades que merece o reconhecimento público da empresa, mais do que isso, que merece ser promovido. É o seu esforço individual que deve ser tomado como exemplo pelos outros sujeitos da empresa.

É então expondo o exemplo de um sujeito inserido da Qualidade Total e recompensado por isso que o enunciador interpela o leitor do jornal a ocupar o lugar de agente do novo ciclo que vivencia a empresa Bertillon e dele também se beneficiar. Nada parece melhor do que o testemunho dado por um colaborador para “publicizar” a seus pares a “felicidade” que encontram somente aqueles que estão inseridos nessa ordem. Assim, não basta estar na empresa para se beneficiar, é preciso também aceitar a ser um agente da qualidade.

É crucial observar que a cena instituída nessa matéria contrasta com aquela criada nas matérias 2 e 3: a empresa como o lugar do trabalho conjunto. A empresa mesmo sendo descrita como um espaço em que não há lugar para práticas individualistas, já que o novo tempo é do trabalho em cooperação e união, voltado a um objetivo comum, anuncia uma satisfação que só é alçada mediante um esforço pessoal do funcionário. Apenas os colaboradores-modelo são promovidos a cargos mais altos, o que institui a empresa também como um espaço da competição.

O terceiro grupo apresenta matérias com temas mais amplos, que, algumas vezes, vão além do âmbito da empresa. Essas matérias abordam temas como segurança no trânsito, hábitos de alimentação saudável, uso correto da linguagem, uso de uniformes, economia

doméstica, doenças e outros males, doação de órgãos e inclusão social, calendário de vacinação, datas comemorativas etc.

Frequentemente essas matérias aparecem como “dicas” que assumem um tom educativo, mas também normativo, do tipo “faça” ou “não faça”. Elas apontam a necessidade de se criar novos hábitos pela empresa e na empresa. De um modo mais sutil, elas aconselham o público interno a adotar certas práticas e abandonar outras consideradas não adequadas a um ambiente de trabalho voltado aos processos e resultados precisos.

Algumas dessas matérias chegam a diluir as barreiras entre o que é de dimensão pública e privada, invadindo a intimidade do leitor, como a matéria abaixo que alerta para o mau da Halitose:

TEXTO 6

Halitose: Mitos e Preconceitos

Conhecido como mau hálito, o problema atinge mais de 30% dos brasileiros e pode ser facilmente tratado.

A halitose, também conhecida como mau hálito, é um problema que atinge mais de 30 % dos brasileiros e é cercado de mitos e preconceitos. Não é uma doença, e sim um sinal de que algo no organismo está em desequilíbrio. Quando isso acontece, é necessário identificar a origem para depois escolher o tratamento mais adequado. Existe mais de 50 causas, mas cerca de 90% dos casos advêm de problemas na boca, como higiene mal feita, placas bacterianas, baixa produção de saliva e doenças da gengiva. As moléstias do aparelho digestivo também podem provocá-lo, porém com incidência bem menor, ao contrário do que boa parte da população imagina.

O principal entrave ao tratamento do mau hálito é o fato de o portador não perceber que tem o problema e de as pessoas que convivem com ele e sentem o odor desagradável preferirem não se indispor ao alertá-lo.

Nesse caso, é importante superar o constrangimento e conscientizar quem tem halitose para a necessidade de buscar ajuda. Um cirurgião dentista ou um otorrinolaringologista poderão ajudar no diagnóstico, mas se a origem não for bucal, provavelmente terá relação com problemas gastrointestinais.

Um dos mais comuns e que causam halitose é a Doença do Refluxo Gastroesofágico, sobretudo quando outros sintomas se manifestam paralelamente, como azia, arrotos, soluços, engasgos, dor atrás do osso esterno, sensação de corpo estranho na garganta ou de retorno na garganta ou de retorno de líquido azedo à boca, pigarro, rouquidão, tosses e aftas, todos esses sintomas podem causar o incômodo problema.

DICAS PARA AMENIZAR O MAU HÁLITO

1. Evite jejum prolongado, fracionando as refeições de 3 em 3 horas.
2. Beba bastante água.
3. Faça bochechos com produtos anti-sépticos ao levantar e pelo menos uma hora antes de algum contato mais próximo.
4. Faça exercícios de relaxamento para baixar o nível de ansiedade.
5. Não fique com a boca fechada por muito tempo. Movimentos repetitivos de mandíbula estimulam a produção de saliva.

(Bertillon Notícias, n° 26)

A ausência dos vestígios do enunciador parece acompanhar a cenografia científica que é instituída no jornal para explicar a halitose. A referência ao nome científico e ao nome vulgarizado do mal (A halitose, também conhecida como mau hálito), a indicação da porcentagem de brasileiros que são acometidos por ele, (é um problema que atinge mais de 30 % dos brasileiros), a indicação de suas causas (90% dos casos advêm de problemas na boca, como higiene mal feita, placas bacterianas, baixa produção de saliva e doenças da gengiva), de seus sintomas (azia, arrotos, soluços, engasgos, dor atrás do osso esterno, sensação de corpo estranho na garganta ou de retorno na garganta ou de retorno de líquido azedo à boca, pigarro, rouquidão, tosses e afta) e de suas dificuldades de tratamentos (O principal entrave ao tratamento do mau hálito é o fato de o portador não perceber que tem o problema) conferem ao enunciador a seriedade necessária para falar do lugar da ciência.

A presença do enunciador só é evidenciada explicitamente na segunda parte do texto em que o co-enunciador, aquele que idealmente se encaixa no perfil de paciente acometido pelo mal, é interpelado no imperativo (Beba bastante água) a seguir as dicas para amenizar o mau hálito. Há assim no texto um rompimento com as estruturas impessoais que apagavam a relação enunciativa (é necessário, é importante), em favor de estruturas que apontam para um tom de aconselhamento, que aproxima o enunciador enquanto portador do saber científico e o co-enunciador enquanto aquele a quem é oferecido esse saber.

Acontece, no entanto, que, no interior de um jornal empresarial direcionado aos funcionários, esse texto ganha certa especificidade quanto ao seu co-enunciador. Essa instância também coincide com o próprio funcionário da empresa Bertillon. E assim explicar sobre a halitose não é apenas informar sobre um problema de saúde e sobre seus possíveis sintomas e tratamentos, mas também exigir do colaborador que tenha cuidado com sua apresentação pessoal, já que é um agente de prestação de serviços que lida diretamente com o público.

Essa exigência feita ao colaborador também se estende à sua vestimenta:

TEXTO 7

Melhores práticas- Uniformes

Você sabe o significado da palavra UNIFORME? Veja o que diz o dicionário Aurélio. *Farda ou vestuário confeccionado segundo modelo oficial e comum, para uma corporação ou classe.*

Vestimenta padronizada, de uso regulamentar, para determinada categoria de indivíduos.

A roupa profissional tornou-se sinônimo de praticidade, modernidade, conforto, segurança, durabilidade, atualmente, é um componente que contribui para estimular

a auto-estima dos funcionários e divulgar a imagem e a marca da empresa, uma vez que a apresentação dos colaboradores é indispensável para que os clientes associem à nossa empresa uma imagem positiva, de respeito e confiança.

Lembre-se, as peças do uniforme são confeccionada segundo tabela de referência de medidas do corpo humano. Portanto, não devem receber nenhum tipo de ajustamento para apertá-las, pois fogem do padrão e até do próprio conceito de UNIFORME. O único ajuste permitido é na bainha da peça.

Conheça a Maneira Correta de Lavar Seu Uniforme

- Apesar de alguns tecidos aceitarem lavagens com produtos à base de cloro, não recomendamos a utilização de água sanitária ou qualquer produto à base de cloro. O ataque deste produto químico à fibra de algodão e aviamentos reduz a durabilidade da roupa.
- Ao lavar, não fricção fortemente a roupa na pedra do tanque ou com a escova. Isto desgasta a superfície de tecido, afetando a uniformidade das cores.
- Caso a roupa esteja impregnada de sujeira ou manchas de óleo, graxa, etc., deixe a roupa ensaboada (de molho) à sombra por algumas horas, para permitir que a sujeira se desprenda normalmente, sem aplicar a fricção agressiva.
- Para secagem ao sol, coloque as roupas do lado do avesso.

(Bertillon Notícias, edição n° 17)

A pergunta que inicia esse texto leva o leitor diretamente para uma cena didática, em que são instituídos explicitamente dois papéis que orientam a relação enunciativa: um enunciador que ensina e um co-enunciador que aprende. O convite para que o leitor acompanhe os conceitos previstos para a palavra uniforme num dicionário ajuda a ratificar a cena de ensino-aprendizagem (Veja o que diz o dicionário Aurélio).

No entanto, essa não é uma cena didática comum que se passa entre professor e aluno, mais entre a empresa Bertillon e o colaborador que veste o uniforme dessa organização. O enunciador na figura da empresa esclarece ao co-enunciador que o uso do uniforme, para além das especificações do dicionário, possui um significado especial: é indispensável para que a Bertillon seja associada pelos clientes a uma imagem institucional positiva.

São criadas assim as condições para que o co-enunciador, o próprio colaborador que recebe o jornal, aceite que o uso do uniforme implica para si uma responsabilidade institucional: ao vestir seu uniforme, ele se torna o homem-publicidade da empresa. É essa responsabilidade institucional que justifica a proibição de o colaborador realizar ajustes em seu uniforme que descaracterizem o padrão que identifica a empresa.

O texto que segue, a partir daí marcado por uma interpelação imperativa do co-enunciador (Conheça a Maneira Correta de Lavar Seu Uniforme), institui uma cena paralela de instrução de lavagem de roupa, em que o enunciador, captando características do discurso científico, orienta o leitor em seu fazer doméstico. Mas fazendo bem mais do que orientar, esse enunciador visa a atuar diretamente sobre o funcionário da Bertillon, para que não exerça um uso do uniforme fora do padrão estabelecido. A lavagem inadequada dessa vestimenta, ao

danificar a cor do tecido, traria implicações diretas não só para a apresentação pública desse funcionário, como também para a empresa que teria novos gastos.

Assim, tanto a cenografia científica criada no texto 6 quanto a cenografia educativa criada no texto 7 deixam entrever, no jornal, a face normativa da empresa, que não hesita em invadir o espaço privado do funcionário para lhe exigir práticas consideradas adequadas. Mesmo em outros ambientes sociais, esse funcionário é chamado a ser um homem da empresa, não conseguindo, portanto, se desvincular de suas coerções, nem mesmo ao final do expediente de trabalho.

3.2.1.4 Um balanço sobre a cenografia do informativo

A análise dos três grupos de matérias descritos anteriormente permitiu delinear algumas das cenografias correntes no jornal Bertillon Notícias, a partir da observação dos elementos de dêixis discursiva. As instâncias enunciativas manifestas apontam predominantemente para um enunciador coletivo, que adere à voz de um enunciador impessoal, que anuncia como um consenso a chegada de novos tempos que impõe mudanças às empresas, isto é, a adoção de novas práticas no ambiente de trabalho.

Esse tempo é aquele da modernidade, caracterizado pela união e pela cooperação entre os agentes da empresa. Esse tempo ideológico que se impõe contrasta com um tempo anterior, com características opostas (a falta de cooperação, de união e de colaboração, portanto, a predominância de individualismo) e atribuídas a um modo de gerenciar ultrapassado.

O enunciador coletivo se manifesta por meio de marcas da terceira pessoa nos textos ('nossa empresa', 'nossa confraternização', 'nossa colaboradora', 'vamos todos juntos'), ora enunciando do lugar institucional da própria empresa e se dirigindo aos funcionários, ora fundindo numa só voz a empresa e os funcionários.

Esse enunciador convida esses funcionários a fazerem parte da empresa, que se configura como o espaço da qualidade e do diálogo, como um espaço familiar: aqueles que já fazem parte dessa ordem são referenciados como sujeitos felizes e dispostos a trabalhar, porque a empresa é para eles um lugar de acolhimento, de liberdade de opiniões, marcado por um clima amistoso e de plena satisfação.

A empresa é o espaço daquele colaborador que é competente, que tem sentimentos nobres, que é dedicado e incansável em seu trabalho, porque comunga do objetivo da empresa, que é também a garantia de sua satisfação. Ele aparece sob a orientação de um líder

moderno, isto é, de um sujeito sapiente e cauteloso, que sabe valorizar as qualidades e as opiniões de seus funcionários; que garante a manutenção de um clima harmônico na empresa.

Por vezes, o enunciador presente na cena se institui como um colaborador-modelo se dirigindo a outros colaboradores da empresa, que são convidados a se beneficiar do espaço da qualidade. Assim a empresa aparece como um espaço cindido entre aqueles que, sintonizado com os novos tempos, já estão satisfeitos, e aqueles que devem nele ingressar para também se satisfazer.

Mas, além disso, a análise das matérias pôs em evidência cenografias contraditórias, marcadas pela presença de discursos que polemizam entre si. A empresa, situada no tempo da cooperação e do trabalho conjunto, e, portanto, desvinculada de práticas individualistas, típicas a uma gerência ultrapassada, não satisfaz a todos como diz. Esse *todos* aparece relativizado, pois os sujeitos são distinguidos dentro da empresa.

É preciso haver um encontro entre um esforço individual e algumas oportunidades de promoção anunciadas pela empresa, para que a mútua satisfação se concretize. Vê-se surgir assim um discurso capitalista da competitividade, em que o coletivo aparece diluído. Apenas os bons, os melhores, os competentes e dedicados, entre aqueles que colaboram para a consolidação do SGQ na empresa, serão reconhecidos e promovidos. É a esses sujeitos que a empresa satisfará com a promoção interna; é também a esses sujeitos que ela fará “homenagem”.

Um outro conflito é observado nas matérias do terceiro grupo temático apresentado: a empresa é simultaneamente apresentada como um espaço familiar e como um espaço normativo. A cenografia do texto 3 deixa entrever a empresa como um ambiente familiar (a grande família Bertillon), em que todos se conhecem, são acolhidos e se sentem à vontade. É como se os funcionários experimentassem na empresa a segurança de seu próprio lar e daqueles que lhe são mais próximos, daqueles que lhe querem bem. A empresa cuida de seu funcionário, se importa com ele, como faz a família.

Por outro lado, os textos 6 e 7, ao encarnarem um enunciador que diz aos colaboradores que devem cuidar de sua apresentação e como devem fazê-lo, mostra a empresa como um espaço normativo e de tensão, que interfere diretamente sobre o agir do funcionário, impondo-lhe certo perfil. Esse perfil corresponde àquilo que é admissível como comportamento para o colaborador, pois, embora essas matérias tenham um caráter mais amplo, que aparentemente foge ao âmbito da empresa, elas apontam para um determinado modo da agir compatível especificamente com esse mundo organizacional.

Assim, a mesma empresa que acolhe familiarmente o colaborador, que parece diminuir as barreiras da hierarquia, lhe impõe exigências, lhe mostra sua autoridade, para que não se desvie do caminho previsto como “correto”.

Resumindo, no jornal Bertillon Notícias, a empresa Bertillon se concretiza como organização moderna, que valoriza seus colaboradores, que é palco de diálogos e lugar de satisfação; seus funcionários são cooperativos, responsáveis, competentes, verdadeiros parceiros. Entre ambos se instaura uma espécie de parceria, motivada por um interesse comum: a consolidação do SGQ. Mas, contraditoriamente, a tudo isso, ela também deixa flagrar sua dimensão competitiva e autoritária, ao lado de um discurso de satisfação e de valorização do ser humano.

Essas cenografias identificadas no jornal revelam que esse informativo materializa um discurso sobre o mundo da própria empresa, voltado a fazer os leitores internos a compartilhar da semântica do Discurso da Qualidade Total que a instituiu. Há, simultaneamente, um tom educativo, no sentido de fazer os leitores (re)conhecerem os valores e os fundamentos da Gestão da Qualidade, como também um tom persuasivo em que esses mesmos sujeitos devem acreditar que ingressar nela é a única opção.

O jornal, ao recriar o mundo da empresa, revela-se, simultaneamente, como uma atividade comunicativa que reflete e ajuda a instituir a prática discursiva da mudança. É por meio do que diz e das cenas enunciativas que cria para validar esse dizer que o jornal, numa espécie de exercício performativo, fornece as condições para a legitimidade dessa prática entre os sujeitos da empresa.

4 AS TRÊS INSTÂNCIAS DA PRÁTICA DISCURSIVA

4.1 DIFUSÃO DO INFORMATIVO BERTILLON NOTÍCIAS

4.1.1 Os diferentes leitores do jornal Bertillon Notícias

O jornal Bertillon Notícias é endereçado tanto aos empregados da empresa Bertillon Segurança quanto aos seus clientes, sendo, portanto, de circulação interna e externa à organização. Externamente, circula em outros ambientes organizacionais, para os quais a Bertillon presta algum tipo de serviço. Internamente, circula entre os diversos departamentos e postos de serviço da empresa.

A tiragem total da via impressa do jornal é de aproximadamente 2.000 exemplares. Essa quantidade é dividida entre funcionários (em torno de 1.800) e clientes da empresa sede, em Belém, e das empresas filiais, no interior do estado. Essa tiragem é mais um indício de que o jornal, como já afirmado por seus elaboradores, tem como público privilegiado os funcionários, ainda que também tenha uma circulação externa à empresa.

A distribuição do informativo a esse público leitor obedece a uma dinâmica diferenciada em cada um dos espaços em que circula. Para os clientes, esses jornais são distribuídos durante a visita de funcionários da Bertillon às empresas contratantes ou são distribuídos via *e-mail*, em sua versão *on line*.

Entre os funcionários da empresa Bertillon, a distribuição é realizada de duas maneiras: os funcionários de cargos administrativos recebem o jornal via *e-mail* ou vão diretamente ao encontro de sua via impressa no Departamento Comercial. Os funcionários da base operacional o recebem, preferencialmente, durante a reunião do Dia do colaborador ou nos postos de trabalho.

A empresa conta ainda com um *site*¹³ próprio que divulga informações sobre seus princípios de gestão e sobre os serviços fornecidos por cada uma de suas empresas. Nesse site, no espaço designado *Notícias*, é disponibilizada a versão *on line* do jornal aos visitantes.

Como exercem suas atividades de trabalho na empresa de um dos clientes da Bertillon, os colaboradores operacionais pouco têm vivência dentro da organização pela qual são contratados. O Dia do colaborador, dentre outras coisas, é a ocasião em que esses sujeitos têm a oportunidade de estabelecer contato direto com a empresa, para resolver questões de ordem mais prática, como receber contracheques e ter informações sobre as escalas de trabalho. É

¹³ <http://www.bertillon.com.br/>

especialmente nesse dia que recebem o jornal. Muito esporadicamente, em caso como a não conclusão a tempo do processo de impressão pela gráfica, esse jornal é distribuído fora dessa reunião, diretamente nos postos de trabalho.

Como o público de interesse dessa pesquisa são os leitores internos do Bertillon Notícias, é o processo de difusão entre esses sujeitos que será discutido. Dentre os diferentes modos de difusão apontados para esse público interno, aquele que se mostra mais significativo para a caracterização da prática discursiva investigada é o que acontece no Dia do colaborador, evento voltado aos funcionários operacionais, maior grupo de empregados da empresa.

Refletir sobre os sentidos subjacentes ao processo de difusão do jornal exigirá então a observação da dinâmica que envolve a distribuição desse material aos funcionários operacionais, isto é, do contexto em que isso acontece: o Dia do colaborador. Os dados da descrição dessa dinâmica fornecerão indícios materiais, por meios dos quais será possível entender os discursos que circulam nesse evento e de que maneira tais discursos ajudam a instituir a prática discursiva da mudança.

4.1.2 90° Dia do Colaborador

A distribuição do informativo Bertillon Notícias entre os colaboradores operacionais da empresa acontece bimestralmente, durante as reuniões denominadas como o Dia do Colaborador. Essas reuniões ocorrem sempre no quinto e sexto dias úteis de cada mês, no auditório da sede da empresa. A cada um desses dias, são realizadas três reuniões, em três diferentes horários, visando a atender aos diversos públicos ligados aos postos operacionais da Bertillon Segurança. Seja no dia de folga ou mesmo logo após o horário de serviço, esses funcionários são atendidos em uma dessas reuniões.

Logo quando pensado, esse dia tinha um objetivo bem mais específico (a entrega de vales transporte) e um público mais restrito (apenas o grupo dos vigilantes). Entretanto, desde essa época já havia a ideia de que o encontro seria um momento de “diálogo” entre a empresa e seus empregados:

No início era o Diálogo de Segurança (os colaboradores mais antigos devem lembrar disso). A frequência ficava em torno de oitenta colaboradores e as condições de atendimento eram ainda restritas. Da necessidade de transformar o dia da entrega de vale transporte em momento de encontro e troca de informações, surgiu a ideia de implantar um atendimento completo. (edição nº 18)

Também na edição 18 do jornal Bertillon Notícias, o Dia do colaborador é referenciado como um re-encontro de amigos e como “um dia em que muito se aprende sobre as atividades”:

Eu entendo que o Dia do colaborador é interessante, já que reúne vários amigos que há muito tempo a gente não via... existe um certo aconchego no contato com as pessoas, revemos assuntos, somos informados das melhorias que estão planejando na empresa em prol do colaborador e do bem estar de cada um... os colaboradores são sempre informados sobre como encarar situações nos postos, já que a profissão requer um certo cuidado e devemos saber a hora certa de se expor e agir (José Firmino da Costa, vigilante-colaborador da Bertillon há 27 anos – posto IBAMA Gentil) (Bertillon Notícias, nº 18)

O Dia do Colaborador seria atualmente o momento em que os colaboradores operacionais, de todas as quatro empresas, recebem orientações sobre o funcionamento da empresa, sobre seu trabalho, notícias de cada uma das quatro empresas da Bertillon e dos diferentes setores que a compõem. Também seria um momento em que os funcionários tiram dúvidas referentes ao seu trabalho, recebem o contracheque e certificados de cursos concluídos, e são convocados a participar de cursos de reciclagem.

Para melhor compreender a dinâmica que envolve esse encontro e, como consequência, o processo de difusão do jornal na empresa, fez-se necessária a observação de uma das reuniões do Dia do colaborador. Em 10 de janeiro de 2011, ocorreu o 90º Dia do colaborador, que, segundo o responsável geral pelos colaboradores operacionais, seria uma “comemoração especial”, porque se tratava de uma reunião de balanço anual, em que seriam pensados os erros, os acertos, os resultados do ano anterior, para o estabelecimento de metas para o ano de 2011.

A primeira reunião do dia, com duração de uma hora e meia, teve horário marcado para às 08:30 da manhã e atendeu ao público da Bertillon Vigilância, a empresa mais antiga da Bertillon e com maior número de funcionários. Ao todo 207¹⁴ participantes estiveram presentes na reunião.

Em uma das portas do auditório foi organizada a entrada dos funcionários, que registraram sua participação numa lista de presença, antes de sentarem. O início da reunião foi marcado por uma manifestação de cunho religioso, em que um dos colaboradores da “velha guarda”, indicado pelo organizador da reunião, foi chamado a realizar uma oração em nome da empresa e dos vigilantes, para abençoar o novo ano de trabalho.

¹⁴ Segundo um dos organizadores da reunião, a grande participação dos funcionários teria sido motivada pela espera de notícias a respeito do fim do contrato entre a Bertillon e outra empresa contratante, já que isso significaria também, para alguns, a perda de seu emprego.

Essa oração, centrada no discurso religioso, tece um diálogo com sentidos provenientes do discurso da Qualidade Total, ao fazer coincidir o perfil de homem supostamente reconhecido por Deus e aquele requerido pela empresa, isto é, o perfil de homem dedicado e responsável no trabalho:

[...] portanto Deus estamos aqui pra te agradecer pelo ano que passou para te agradecer pelas lutas e dificuldades porque através delas nós somos provados para sermos aprovados diante de ti meu Pai e nos conseguimos passar meu Deus esse ano de 2010 nos trouxeste até aqui nesse ano de 2011 e queremos agora entregar nas tuas mãos Senhor meu Deus não só as nossas vidas mas também a de nossos familiares colocamos em tuas mãos a nossa empresa o nosso presidente os nossos superiores que precisam da tua iluminação precisam da tua graça e da tua misericórdia para que eles possam Senhor meu Deus levar essa empresa aonde precisa ser levada e a nós que tu possas nos capacitar para tirarmos nosso serviço com afinco com destreza com habilidade com responsabilidade porque tu não comungas Senhor com pessoas irresponsáveis ou seja tu não tem filhos meu Pai irresponsáveis¹⁵[...]

Resgatando-se o conceito de cenografia (MAINGUENEAU, 2001a), dir-se-á que esse texto traz à tona uma cena religiosa em que um fiel se dirige diretamente a Deus. Mas esse fiel fala do lugar de um legítimo agente da Qualidade Total que intercede junto a Deus pelo sucesso da empresa da qual faz parte e de seus diferentes agentes. Numa espécie de reconhecimento da subordinação ao divino, atribui a tal instância o poder de determinar os rumos da instituição, ao “guiar” a condução da gestão pelos dirigentes e o fazer de seus funcionários. É somente pela vontade e com a ajuda dessa instância divina que seria possível o alcance do sucesso em 2011.

O reconhecimento de tal subordinação é também o reconhecimento de uma conduta ideal prevista por esse Deus e que precisa ser atingida pelos indivíduos no mundo terreno. A ideia do homem como um ser falível reafirma a hipótese de que somente esse ser superior pode ajudar o ser inferior espiritualmente a alcançar uma conduta nobre.

É desse modo que, na cena enunciativa, o perfil de funcionário responsável e dedicado evocado pela oração do fiel não figurará apenas como um desejo da empresa, mas, sobretudo, como uma exigência do próprio Deus, que só reconheceria como seus filhos aqueles que agissem com responsabilidade: “porque tu não comungas Senhor com pessoas irresponsáveis”.

Observa-se assim um movimento interdiscursivo em que o discurso religioso aparece legitimando o Discurso da Qualidade Total, ao justificar um tipo de homem que é exatamente aquele almejado pela prática discursiva da mudança. Fazendo um breve retorno ao enunciado

¹⁵ O evento também foi registrado e apenas as partes consideradas mais relevantes para a análise foram transcritas.

h, citado na seção 3.1.2, é possível inferir que o interdiscurso com o discurso religioso é um movimento de sentido constitutivo do DQT:

O mundo precisa de uma pessoa para ocupar um cargo de responsabilidade, uma pessoa que se entregue inteiramente ao que faz: que sinta que o mundo precisa dela e não se irrite em fazer um pouco mais que sua obrigação; que ame mais ao próximo que a si mesma e viva mais para servir do que para ser servida.
(Bertillon Notícias, edição n°25)

Ora, proferir os enunciados “Amar mais ao próximo do que a si mesmo” e “Servir mais do que ser servido” não é senão tecer, por meio de uma referência a um intertexto (MAINGUENEAU, 2008a) bíblico, um diálogo com sentidos do discurso religioso cristão; não é senão evocar como verdade a figura exemplar de um homem cuja perfeição e salvação são apontadas como o resultado da incondicional ação em benefício de outros, mesmo em situações adversas. Em outras palavras, para Deus, beneficiar aos outros é, em verdade, beneficiar a si próprio.

Mas no DQT esses enunciados são introduzidos e reorientados segundo a própria semântica discursiva para se referir a um homem que também age desmedidamente em prol do outro, mas no âmbito organizacional. Em tempos modernos, de cooperação e de união, entregar-se inteiramente ao trabalho para a satisfação do cliente seria, segundo o DQT, ir ao encontro da própria satisfação.

Passado o momento religioso, os representantes do SEDES (Setor de Desenvolvimento de Recursos Humanos) e DERHU (Departamento de Recursos Humanos) apresentaram algumas notícias referentes a sua área de atuação. Algumas das questões colocadas em pauta foram:

- Boas vindas aos novos colaboradores
- Parabéns aos aniversariantes do mês
- Anúncio da nova turma (R321) de vigilantes convocada para o Curso de Reciclagem
- Anúncio dos resultados da prova de eficácia e da realização de nova prova para a turma R315 do curso de Reciclagem de agosto de 2010
- Anúncio das datas para avaliação psicológica da turma R321
- II Torneio de Habilidade e Competências da Bertillon
- Disponibilização dos certificados para a turma de Reciclagem R320

Um dos pontos ressaltados pelos representantes foi a realização do II Torneio de Habilidade e Competências da Bertillon, que avaliaria o bom desempenho dos vigilantes em

prova de defesa pessoal, de conhecimento teórico e de tiro. Na edição nº 30 do jornal Bertillon Notícias, em que é anunciada a primeira versão desse evento, assim é descrito seu objetivo:

Tendo origem na necessidade de avaliar a capacitação dos colaboradores da área operacional, o Torneio foi criado após pesquisa envolvendo diversas áreas da Empresa e sugestões coletadas na última pesquisa de Clima Organizacional, tem como objetivo eleger os melhores, os que obtiverem excelência no desempenho e demonstrarem sólidos conhecimentos sobre suas atividades (Bertillon Notícias, nº 30)

A participação do II torneio estaria restrita aos vigilantes que se destacaram nos Cursos de Reciclagem em 2010. Apenas os vigilantes que tiraram as melhores notas (primeiro e segundo lugar de cada turma) nesse curso seriam selecionados para o torneio e classificados automaticamente para a II etapa, que constaria da avaliação do dossiê do colaborador e de prova de desempenho. Aquele que tivesse punições registradas no posto de trabalho seria proibido de participar da III etapa, a fase propriamente da competição de tiro.

A “boa conduta” no posto de trabalho foi apontada então como o ponto diferencial entre aqueles selecionados para a terceira fase do torneio. De nada adiantaria ao colaborador ter alcançado um alto nível de conhecimento teórico sobre o exercício de vigilância de qualidade, se não tivesse demonstrado essa qualidade no desempenho de seu trabalho prático do dia a dia.

Como vem expresso na edição nº 30 do jornal, o torneio não funcionou para empresa como um momento de lazer, mas como um real processo de avaliação do rendimento dos funcionários nos cursos de reciclagem e também em suas atividades diárias nos postos de trabalho. Já para os funcionários, funcionou ora como uma recompensa, para os que conseguiram, no ano de 2010, se adequar ao comportamento vislumbrado segundo o padrão da Qualidade Total, ora como uma punição, para os que, por motivo de “má conduta”, se desviaram desse caminho.

Tanto um quanto outro processo foi apresentado como um resultado proporcional ao desempenho e às ações individuais realizadas pelos colaboradores. Dito de outro modo, o próprio torneio e o seu resultado de seleção não foram apresentados como uma medida de avaliação disciplinar baseada em critérios normativos estabelecidos pela própria empresa, mas como consequência de caminhos escolhidos pelo próprio colaborador em seu dia a dia de trabalho.

Assim o que se colocou em primeiro plano não foi a faceta normativa da empresa, que põe em jogo exigências sob a conduta do funcionário, mas a própria atitude do colaborador,

sobre quem recai a responsabilidade da própria conquista ou do próprio fracasso. Desse ponto de vista então não é a empresa Bertillon que é exigente, mas sim o colaborador que não se esforça para aproveitar as oportunidades criadas na empresa.

Mas, é importante observar que, no anúncio desse torneio, além de um discurso que atribui ao funcionário a responsabilidade pelo próprio sucesso ou fracasso em sua trajetória na empresa, vê-se mais uma vez ressurgir o discurso de uma competição, ao lado de um discurso oficial de coletividade, segundo o qual os funcionários devem colaborar entre si e trabalhar conjuntamente. Nesse sentido, contraditoriamente, o mesmo discurso que integra os sujeitos da empresa na conquista da excelência, os separa em suas trajetórias.

O terceiro momento do Dia do colaborador foi marcado pela presença do representante do SICOOB COOPER-AÇÃO, que comentou brevemente os pontos positivos e negativos da festa de confraternização de final de ano da Bertillon e anunciou algumas promoções e premiações promovidas pela cooperativa.

O quarto momento foi marcado pela apresentação das notícias do Departamento Comercial-DECOM. As notícias dadas envolveram os seguintes assuntos:

- Novos contratos
- Aumentos de postos de trabalho
- Contratos encerrados

Esse particularmente foi o momento mais tenso da reunião, pois o anúncio de contratos encerrados significaria também a dispensa de alguns dos funcionários. Segundo uma das funcionárias administrativas presente na reunião, quando determinado contrato de prestação de serviço chega ao fim, nem todos os funcionários são “reaproveitados”, mas somente aqueles avaliados como “bons” pela empresa, isto é, aqueles que mantiveram aquilo que a empresa entende como uma “boa conduta” de trabalho.

O quinto momento foi conduzido novamente pelo chefe geral dos colaboradores operacionais, que discutiu os resultados do trabalho dos vigilantes em 2010. Esses resultados foram relativos aos seguintes temas:

- Roubo de armas
- Sindicância
- Média de fiscalização nos postos

Foi dada grande atenção ao tema da Sindicância, descrita como o processo de apuração de não conformidades nos postos de serviços. Esse processo funcionaria como uma

espécie de “termômetro” do comportamento do vigilante em seu posto de trabalho. Foram apresentados os números de sindicâncias registradas desde 2006 até 2010, especificadas por números de condutas inadequadas e de roubos/furtos nos postos de serviço.

Nesse íterim de 2006 a 2010, teria havido uma brusca redução desses números: foram registrados 92 condutas inadequadas e 50 roubos ou furtos, para o primeiro ano, e 45 condutas inadequadas e 23 roubos ou furtos, para o segundo ano. Dentre os motivos de condutas inadequadas estariam: apresentação de atestados falsos, desatenção no posto de serviço, uso indevido de telefone ou de equipamento do cliente.

Após a exposição desses números, o palestrante ressaltou que a conduta inadequada no posto de trabalho estaria fora do perfil e dos valores que busca a empresa. Ele frisou que, apesar da redução dos números de sindicância em 2010, o registro de condutas inadequadas seria ainda um ponto muito negativo para a empresa e para o colaborador, que precisaria rever suas atitudes, para o alcance de bons resultados em 2011.

Foi cobrado então do colaborador mais atenção em suas doze horas de trabalho no posto, para que os requisitos de qualidade do cliente fossem atendidos. O assunto da sindicância foi encerrado com a rememoração de um caso de conduta inadequada flagrada pelo próprio chefe operacional:

[...] eu passei no feriado acho que era no feriado da Nossa Senhora da Conceição... eu passei aqui na Doutor Freitas num posto de serviço nosso aí... graças a Deus a empresa tem posto em tudo quanto é ponto da cidade é lógico que se eu passo pela cidade de Belém por aí invariavelmente eu vou passar por um posto de serviço de folga de madrugada... o que o que aconteceu?... quando eu passei em um posto de serviço um vigilante lá sete e meia da manhã tava jogado mas jogado de uma forma que eu tive que parar o carro... eu ia tomar café... eu disse não eu vou voltar lá falar com o vigilante ligar pra empresa porque isso é um absurdo... se sete e meia o cara tá jogado brincando com o celular jogando free cell pegando sol que nem gato cachorro no chão se sete e meia da manhã o cara tava com essa postura imagina às dezenove horas dezoito e trinta não sei como ia tá o vigilante lá... então a gente sabe que não é uma postura como eu falei ainda há pouco... se é um cliente que chega lá ele vai me ligar na hora e vai dizer “eu vou reincidir o contrato daqui a um mês” se é um meliante que chega lá vai matar o vigilante e vai levar a arma tá e é o que não pode... dos dois pontos de vistas vai perder o cliente por causa de um cidadão e do outro o vigilante que vai perder a vida dele... vale a pena? sim ou não? não vale vocês sabem disso... eu fiquei com vergonha quando eu saí de lá... se vocês têm vergonha na cara profissional por favor não executem isso porque não faz parte da representação social da classe certo? e da nossa empresa também porque quem passa lá vai dizer “olha a Bertillon... olha o padrão da Bertillon” [...]

Mais uma vez retomando-se o conceito de cenografia (MAINGUENEAU, 2001a), observa-se nesse relato a inscrição de um enunciador que coincide com a marca de primeira pessoa no texto. Esse enunciador fala do lugar da instituição empresarial, do lugar da gestão

da qualidade, a seus co-enunciadores, os funcionários da mesma instituição, resgatados no texto pelo pronome “vocês”.

Para convencer esses co-enunciadores a agir adequadamente em seus postos de trabalho, esse enunciador recria por meio de sua fala uma situação de flagrante de conduta inadequada, em que um funcionário é, acidentalmente, surpreendido em seu delito. Situando-se no lugar de agente de qualidade, esse enunciador se põe como um sujeito, que, porque está a serviço da empresa, portanto, da qualidade, repreende esse funcionário para assegurar o estabelecimento da excelência.

O breve relato, como uma narrativa de efeito moral, ajuda a criar uma situação-exemplo, em que os funcionários são levados, pelo enunciador, a refletir sobre as implicações ruins que pode trazer a sua má conduta no posto de trabalho para todos os envolvidos na situação. Mas, mais do que isso, por meio dessa narrativa, esses sujeitos, de forma bastante incisiva, são intimados a não repetir o mesmo erro (“se vocês têm vergonha na cara profissional por favor não executem isso porque não faz parte da representação social da classe”), para que não sejam gerados prejuízos para a empresa, com a perda de armas e de clientes, e para si próprio, com a perda do emprego e até mesmo da vida.

O maior prejuízo, entretanto, seria, segundo o enunciador, o moral, uma vez que um caso de má-conduta poderia fazer a empresa ter seu padrão de qualidade questionado (olha o padrão da Bertillon...), refletindo negativamente para a imagem que tem no mercado. É nesse sentido que os co-enunciadores, isto é, aqueles funcionários que “têm vergonha na cara profissional”, são então chamados a agir “corretamente” em seus postos de trabalho e a representar “realmente” a classe dos vigilantes da Bertillon.

Após essas notícias, a reunião foi encerrada. Ao redor do auditório, havia várias mesas destinadas, cada uma em sua função específica, a atender aos colaboradores, em suas diferentes necessidades: empréstimos financeiros, ajustes de escalas de trabalho, recebimento de contracheque, acompanhamento da saúde, recebimento de certificados, dentre outros. Os colaboradores formaram filas próximo às mesas de interesse.

A entrega do jornal se deu ao final da reunião. Nenhum dos palestrantes fez qualquer referência à distribuição do jornal. O gerente do DAFI (Departamento Financeiro), que também é um dos elaboradores do informativo, fez a entrega pessoalmente a cada um dos colaboradores nas filas e ou na porta de saída do auditório. Alguns funcionários, demonstrando certo interesse, foram diretamente ao encontro do informativo, outros o receberam com certa indiferença.

4.1.3 Difusão do informativo e prática discursiva da Qualidade Total

Se observada com pouca atenção, a entrega do jornal ao final da reunião aparece como uma atividade avulsa, que mantém pouca relação com a reunião do Dia do colaborador. O enlaçamento entre essas duas instâncias se torna evidente, entretanto, a partir do momento em que se percebe nessa reunião o mesmo tom formativo que atravessa o jornal.

Os diferentes temas discutidos nesse Dia do colaborador apontaram para um foco comum: a conduta dos vigilantes. A necessidade de uma conduta adequada atravessou a maioria dos assuntos e momentos da reunião. A conquista de novos contratos, a quebra de antigos contratos, o roubo de armas, a classificação no torneio, o registro de sindicâncias, tudo foi apresentado, de maneira mais ou menos explícita, como implicações da boa ou má conduta do colaborador.

O 90 ° Dia do colaborador não foi então apenas uma reunião informativa e de prestação de serviços aos funcionários. Ela se configurou, sobretudo como um momento de “prestação de contas” e de reflexão em torno do perfil de empregado que seria necessário para melhor atender à política de Qualidade da Bertillon, no novo ano iniciado. Em diferentes momentos, observou-se um forte apelo aos funcionários para que melhorassem sua conduta neste novo ano de 2011. Segundo seus dirigentes, somente por meio de um desempenho adequado no posto de serviço seria possível, em 2011, contornar os resultados negativos de 2010, que, de acordo com o balanço apresentado, ainda não refletem a política da empresa de excelência.

Esse apelo foi feito a partir da inscrição dos indivíduos que conduziam a reunião no Discurso da Qualidade Total. Assumindo um posicionamento discursivo alinhado ao que assume a gerência, eles chamaram os funcionários a se adequar aos valores da empresa, para assim ocupar o lugar de agentes de promoção da qualidade. Essa ação discursiva pôs em evidência a interação interdiscursiva do DQT com o discurso religioso e com o discurso capitalista de competição, que legitima o agente da qualidade como um sujeito contraditório, isto é, como aquele que ora age de forma subserviente e cooperativa, quando se trata de atender às exigências do cliente Bertillon, e que ora assume o lugar de competidor, quando se trata de disputar o sucesso na empresa com os outros colaboradores.

O apelo à mudança, típico do funcionamento do Discurso da Qualidade Total, incorporado pela empresa, uma vez que atravessa tanto o Dia do Colaborador quanto o informativo Bertillon Notícias, evidencia a inscrição e o alinhamento dessas atividades no âmbito da mesma prática discursiva da mudança, voltada a consolidar o SGQ Bertillon entre

os funcionários. O Dia do colaborador, ao promover uma ação discursiva voltada a agir sobre as representações dos colaboradores, mostra-se então como uma circunstância bastante pertinente para a entrega do jornal.

Os funcionários administrativos de uma forma ou outra sempre estão em contato com os valores do SGQ, já que trabalham diariamente na empresa, onde esse sistema é exercitado em todas as atividades realizadas. A subordinação direta a chefias e o constante contato com os gerentes da empresa criam condições propícias para que esses sujeitos se apropriem desses valores. No caso de funcionários vinculados mais diretamente à gerência, a incorporação desses valores acaba se tornando um pressuposto para a execução de seu trabalho e mesmo para seu reconhecimento diante dos outros funcionários administrativos.

As próprias circunstâncias vividas na empresa parecem dar conta de criar um ambiente propício à educação desses colaboradores. Por isso não há necessidade de se estabelecer um “Dia do colaborador administrativo”, voltado à promoção de diálogos entre empresa e funcionários, nem de qualquer outro momento especial para a distribuição do jornal.

No caso dos funcionários operacionais, o ambiente propício precisa ser (re)criado todo mês. Esse ambiente do Dia do Colaborador, por sua vez, acaba então funcionando como uma atividade complementar à ação educativa do jornal, já que também se institui como um momento de “aprendizagem” do SGQ. O modo como as informações são trabalhadas e articuladas à temática da “boa conduta” no trabalho incita esses sujeitos a ocuparem exatamente o mesmo lugar de agente do SGQ, instituído pelo enunciador do jornal.

Nesse sentido, pode-se dizer que, entre o Dia do colaborador e o jornal, não há uma relação aleatória ou de coincidência. O evento não se configura apenas como um ambiente especial e previsto para essa difusão do jornal, mas como uma atividade que a integra na medida em que ambos aparecem interligados e regidos pelo mesmo sistema de restrições semânticas (MAINGUENEAU, 2008a) que governa a prática discursiva da mudança.

Ao mesmo tempo em que parecem subordinadas a essa prática discursiva, revelam-se também como atividades que ajudam a instituí-la dentro da empresa, pois é por meio delas que a gerência chama os funcionários a colaborarem para o alcance da excelência em seus serviços, embora isso não possa ser tomado como um indício do engajamento desses sujeitos.

4.2 A PRODUÇÃO DO INFORMATIVO BERTILLON NOTÍCIAS: ENTREVISTAS COM O CONSELHO EDITORIAL

4.2.1 Representações no discurso do Conselho Editorial

A instância de elaboração do jornal aponta para a atividade realizada pelo Conselho Editorial do jornal Bertillon Notícias. Como já observado no primeiro capítulo deste trabalho, esse grupo é composto por membros da gerência da empresa, cuja proximidade com a política organizacional permite sustentar a hipótese de que é grande a tendência de esses sujeitos manifestarem um posicionamento sobre o jornal e sua atividade de elaboração que converge com o ideal de empresa como espaço da qualidade. Em outras palavras, esse grupo tende, ao enunciar, assumir um lugar no discurso da Qualidade Total.

A entrevista em profundidade individual (DUARTE, 2009) foi realizada com cada um dos três membros do Conselho com o objetivo de se ter acesso aos saberes desse grupo implicados no processo de elaboração do jornal. As cinco perguntas que compuseram a entrevista foram elaboradas no sentido de observar como a instância de elaboração do jornal se posiciona em relação à empresa, ao jornal, ao mesmo tempo em que atribui lugares aos seus leitores.

A partir da análise da entrevista, percebe-se que em relação à própria empresa, a representação que predomina é de uma organização séria, justa e que se preocupa com o bem-estar e a felicidade de seus funcionários, posicionamento orientado pela semântica do DQT. O entrevistado, enquanto membro do Conselho Editorial, ao mesmo tempo em que se separa dos outros funcionários, porque também fala do lugar do gerente, se une a ele, ao falar do lugar daquele que conhece empiricamente as dificuldades e os anseios desses sujeitos:

B¹⁶- nós sempre quisemos profissionalizar porque uma empresa familiar ela/ a primeira ideia é que não existe uma uma que não é justo para com/ existe tratamento desigual e ai nós não podemos fazer desta forma tratamento tem que ser profissional igual e também nós sempre assim era uma... nós fazíamos essa éh... não é uma promessa mas... não é pacto nem nada mas era de não esquecer como foi a nossa vida como empregado para que aquelas coisas que nos não concordávamos que nos não achávamos bom no relacionamento é pra não...

]

A- repetir aquilo

B- é pra não esquecer porque a memória curta nesses casos não é boa então não esquecer e também tudo aquele propósito não esquecemos o propósito e a outra coisa éh... principalmente fazer uma empresa onde as pessoas se sentem felizes

¹⁶ Os turnos identificados pela letra A correspondem à fala do entrevistador; os identificados pela letra B, à fala do entrevistado.

porque estão é empregando o tempo mais precioso que é o que empregam pra suas famílias um tempo maior né porque a gente/se a gente considerar que um terço a gente passa dormindo na nossa vida não se relacionando com ninguém né um terço outro terço é pra/ se deslocando né... são as necessidades essenciais... de alimentar-se de fazer alguma coisa mas um terço precioso está/ da vida está aqui e então que esse terço seja de uma forma feliz prazerosa que eles consigam encontrar um local em que possam realizar-se vejam pelo menos alguns pontos assim ah isso eu concordo eu posso sim eu topo é é é empregar minha força nesse objetivo e eu comungo com esse objetivo fazer objetivos comuns né então era esse nosso propósito e eu acho que a gente... nunca acha que chegou lá né... a preocupação maior é não sair daquele caminho né... a gente sempre traçou aquilo... temos ainda muitos sonhos que a gente quer... um dos sonhos maiores é assim moradia né o anseio toda pessoa tem a sua moradia então a gente tem sabe esse sonhos e então sempre estamos vivendo assim...

Quanto ao jornal, observa-se que há quatro representações diferentes, que ora se complementam, que ora entram em conflito. A primeira evidencia esse informativo como um meio de suprir a ausência do funcionário no interior da empresa. E por dele que os funcionários conhecem a empresa, sabem o que nela acontece. O jornal então precisa atingir esses funcionários, que, mesmo longe, precisam estar afinados com o perfil e a proposta política da empresa:

B- a maioria dos colaboradores da Bertillon não estão dentro da Bertillon no dia a dia digamos assim que se nós temos 2.000 pessoas trabalhando aqui é... 1.800 pessoas estão dentro das empresas que são nossas clientes então o jornal ele é uma das ferramentas de comunicação que a gente utiliza pra conversar com essas pessoas pra passar informações para passar informações das nossas auditorias treinamentos os elogios que nós recebemos do cliente que na verdade são elogios pra eles os colaboradores dicas de saúde então é uma ferramenta de comunicação com o funcionário...

Ao lado disso, o jornal aparece também como uma publicidade da empresa e de seu Sistema de Gestão da Qualidade, que precisa ser divulgado:

B- olha porque o jornal a proposta dele é de divulgar o que a empresa tá fazendo em relação ao Sistema de Gestão da Qualidade né então tudo tem a ver com o nosso sistema de gestão os treinamentos as visitas os elogios do cliente as campanhas que a gente desenvolve na área de segurança do trabalho tudo isso pra nós e porque esse sistema de gestão a gente não para de trabalhar para fazer esse GQ o sistema de gestão é inerente aos nossos processos...

Tal representação aparece ligada àquela do jornal como um cumprimento de uma exigência oficialmente imposta pela norma ISO 9001, o que configura a elaboração do informativo como uma obrigação para empresa manter sua certificação:

B- uma outra importância do jornal é que ele atende a um requisito da norma ISO 9001 que também fala sobre comunicação é que nós temos que evidenciar os meios pelos quais nós estamos nos comunicando com os nossos colaboradores...

A quarta representação mostra o jornal como um espaço voltado à promoção do diálogo, uma vez que permitiria aos diferentes sujeitos manifestar suas opiniões sobre a empresa:

B- é um dos canais que a gente se faz conhecer e conhecer a opinião das pessoas né éh éh... e portanto ela é está sempre assim estamos tentando né sempre trazer uma linguagem que as pessoas possam entender assimilar compartilhar éh concordar discordar né é é isso é esse o intuito do informativo...

]

A- um diálogo?

B- um dialogo e também nos fazer conhecer o que está acontecendo internamente para o que tomou nosso serviço...

Entretanto, os membros do Conselho editorial também deixam transparecer, em seu discurso, a tendência de o jornal ser um espaço homogêneo, que deixa conflitos de lado. Assim, tecer opiniões, discordar não seriam um direito reservado ao leitor:

B- tem algumas coisas que nós não fazemos no jornal tipo o jornal não tem coluna de compra de venda de aluga de troca de transfere não tem não é essa a proposta dele o jornal também não tem nada voltado pra fazer críticas desde o começo aliás isso é uma coisa lá desde 95 ele nunca teve esse foco...

A ausência de vozes divergentes no jornal será oportunizada pelo quase total apagamento da voz dos funcionários, atestado não só na leitura do jornal, como também nas representações subjacentes à dinâmica de sua elaboração, apontada pelo Conselho Editorial.

A atividade de elaboração do jornal suscita duas representações contraditórias: ela é tanto um motivo de desgaste, quanto de satisfação para aqueles que a realizam:

B- só que hoje o jornal não tem o tempo dele tá o jornal é feito à medida que a gente vai pegando os retalhos e pega uma manhã e diz é agora normalmente é assim

A- quando tem tempo né...

B- não esse tempo não existe é normalmente assim o jornal tem que ficar pronto na segunda-feira na quarta a gente sabe que a gente tem que arrumar um jeito nem que seja de madrugada pra montar porque a gente sabe que na quinta vem a boneca a gente submete à autorização ok aí na sexta a gente despacha pra gráfica para chegar na segunda é assim que funciona eu conto o tempo de trás pra frente...

...

B- agora ele é um filho querido né eu sou se eu pudesse... quando eu tava só lá em cima aquela época que tu vieste a primeira vez eu tava só lá em cima o meu tempo era outro o ritmo era outro entendeste? mas agora infeliz/ mas agora eu gosto...

A elaboração do jornal seria então vítima da falta de tempo do Conselho Editorial. As grandes responsabilidades assumidas, no dia a dia da empresa, pelos conselheiros, que são os membros da gerência, não deixariam a reserva de um tempo específico para realização de tal atividade. A elaboração então é revelada como um processo conturbado, que, no entanto, obedece a uma lógica:

B- existe uma linha de raciocínio né o R recebe concentra no R recebe as sugestões aí quando sai digamos assim então lá pelo dia 20 se o jornal vai ser publicado até digamos o dia 10 agora no início de janeiro que é mais ou menos aquele quinta e sexto dia útil que eu passei pra você sete e dez então dia 20 desse mês ainda de dezembro eu vou começar a escrever digitar as matérias montar eu também dou a sugestão do layout do jornal a auditoria fica na primeira página treinamento na segunda página notícias do interior na terceira página eu também faço essa arrumação e eu faço o esquema em PDF digamos assim o protótipo ainda aí vai passar primeiro pela G que digamos assim é a primeira revisora e depois pela R como a aprovadora e a C ela faz digamos assim uma aprovação da ortografia

A linha de raciocínio começa com o processo de escrita das matérias e passa por várias instâncias de aprovações. Cada uma dessas instâncias envolve funções e experiências diferenciadas na elaboração do jornal: há um membro que escreve efetivamente uma primeira versão do jornal, que passa por uma primeira aprovação relativa à adequação desse material ao que rotineiramente já se espera dele; posteriormente, há uma segunda instância de aprovação, que atua no nível do conteúdo, determinando aquilo que poderá ou não ser tratado/dito no jornal. A última instância atua apenas sobre a apresentação formal do jornal, que depende da palavra final da instância anterior para ser realizada.

As várias etapas de aprovação do jornal revelam que a atividade de elaboração feita pelo Conselho editorial é um exercício controlado, uma vez que esse informativo não pode veicular todo e qualquer tipo de informação. O jornal é, portanto, elaborado segundo critérios específicos que orientam o trabalho do Conselho Editorial, sobretudo na etapa de aprovação desse periódico. Esses critérios parecem ser bastante claros para seus elaboradores:

B- os critérios são... quem vai receptionar se a matéria esta/ o conteúdo dela é é é importante para a continuidade da educação né pra educação e treinamento dessas pessoas éh como éh como que eu chamo... ela não pode ser toda técnica toda todo noticiário assim de de/ tem que ter um meio termo as pessoas têm que se ver ah olha quem ta no posto tal o fulano né ou então olha olha ali né sou eu olha a mamãe ali então tem que ter essa parte mas tem que ter o conteúdo pra informar a programação do Sistema de gestão ah olha ta éh a auditoria ta se aproximando a auditoria vai ter prolongamento enfim é esse esse jornalismo que está relatando o ponto que a gente tá no sistema de gestão o que que está acontecendo nos postos né éh de trabalho éh o objetivo que a gente tem que alcançar essas coisas tem que ter um pouco éh... porque é um sistema como um todo sim mas então tem que falar muito dele também né

No discurso do Conselho Editorial aparece marcada certa hierarquia entre aqueles que são chamados de colaboradores administrativos e aqueles identificados como colaboradores operacionais. Para esse conselho parece não ser um hábito procurar ter acesso às sugestões do segundo grupo. O primeiro grupo, por estar próximo no dia a dia da empresa, parece, estar mais ao alcance de uma participação indireta na composição do informativo, embora a emissão de sugestões não possa ser tomada como uma garantia da publicação de suas ideias no jornal:

B- com o colaborador operacional não eu eu não tenho assim éh... digamos o costume de chegar com o colaborador da área operacional até porque infelizmente pelo número e pelo quantitativo eu não tenho com saber o nome de todos é é difícil até porque são muitos e eu não tenho contato diário se fossem muitos como aqui dentro que trabalham cento e trinta pessoas dentre desse prédio mas todos os dias eu tô em contato com eles eu sei o nome de cada um aqui por nome e sobrenome mas quem eu vejo uma vez por mês eu não tenho como saber o nome de dois mil mas éh... os colaboradores administrativos sim eles sim sempre sugerem sempre enviam pro e-mail ou comentam alguma coisa R pro próximo mês agora vai ser o dia disso o que que você acha da gente tratar sobre isso no jornal?

A falta desse hábito é atribuída, pelo Conselho Editorial, não apenas ao grande número de colaboradores e à sua ausência na empresa, mas também à ausência de um profissional contratado especificamente para elaborar o jornal. Somente assim “daria tempo” para ouvir esse colaborador:

B- agora o que é que eu percebo eu vou ter que ser bem sincera se tivesse uma pessoa pra fazer o jornal eu não digo só o mês inteiro que é muito tempo mas tipo assim pra uma semana se tivesse uma pessoa só... se eu pudesse hoje pegar se eu ou R e dizer esse semana vai ser só pra nós montarmos o jornal que enfim não existe aí aí nós teríamos como ir atrás desse colaborador tu tá me entendendo?

Independentemente de se tratar de um ou outro grupo, na elaboração do jornal não está prevista de forma efetiva a participação do funcionário. A ele é concedida a possibilidade de apenas emitir sugestões, especificamente para a composição da quarta página do jornal, ou ter sua opinião publicada sob a mediação da voz institucional da empresa, como demonstrou a análise do texto 4, na seção 3.2, em que o jornal, ao dizer homenagear dois funcionários, enaltece a própria empresa.

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

B- colegas nossos eles gostam muito de ler quando eles estão fazendo parte de uma matéria quando eles são entrevistados acontece isso bastante quase todo jornal tem entrevista com o colaborador ou tem foto do colaborador ele está ansioso por ver o jornal porque ele sabe que o nome dele tá ali e que às vezes a foto dele vai tá ali pra ele é o ápice eu tô no jornal os meus 2.000 colegas vão me ver no jornal então assim éh... ele tá ali sendo elogiado ele se sente valorizado então ele se sente assim como uma fatia que é importante e ele realmente é importante pra gente né cada um de nós se a gente for somando cada uma de nossas responsabilidades a gente se torna o ciclo da qualidade completo aí a gente precisa que cada um faça a sua parte... outros não outros assim ah eu quero me manter informado, o que que tá acontecendo na empresa? quando é que vão receber a auditoria? qual é o cliente que tá mandando alguma demanda pra gente quais são os novos clientes que fazem agora parte da carteira de clientes da Bertillon? ou lê a parte de dicas de saúde

O primeiro tipo de leitores é, entretanto, o mais marcado nas representações dos entrevistados. Ele inclusive é tomado como um dos pontos de referência, pelo Conselho editorial, para avaliar informalmente a recepção do jornal pelos funcionários:

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

...

B- quando eles se observam é um barato né quando tem muito treinamento que a gente enche de foto gente eles querem se encontrar eles ficam tirando sarro da cara de um e de outro né... mas se tu colocar muita letra e pouca foto aí tu observas que eles já não fazem mais tanta questão de ler aquela informação mas a foto é significativa

...

B- então por exemplo a gente tem notícia do tipo assim como me falam me falaram “Poxa G será que dessa vez pelo menos eu saio no jornal?” quer dizer tu percebes que os pessoas têm a expectativa dele...

A- querem fazer parte

]

B- parte

]

A- querem estar no jornal...

B- não isso pra mim é significativo pra mim é melhor que mensuração que tem de que o jornal cumpre a função dele, com certeza...

O discurso do Conselho Editorial revela esses sujeitos como pessoas que têm dificuldade de realizar a leitura do jornal, em função de sua baixa escolaridade. Daí o artifício de se recorrer ao largo uso de fotografias no informativo, como se as imagens tivessem o papel de traduzir fielmente aquilo que esses sujeitos não conseguem ter acesso pelo signo linguístico:

B- nós observamos assim que o nosso efetivo como nós chamamos apesar da empresa ter todo o zelo da questão da escolaridade do Ensino Médio Ensino Médio completo a gente observa que é um Ensino Médio de pouca qualidade é um Ensino Médio onde eles não têm muita agilidade de raciocinar né... o editorial quando eu elaboro eu tenho que ter muito cuidado com as palavras que eu vou usar porque? porque tem horas que leem e não entendem... o que eles leem mesmo tendo o Ensino Médio... então o que que nós observamos que quanto mais fotos tiver melhor então nós procuramos levar a informação a eles através das fotografias..

A fotografia, segundo esse Conselho Editorial, seria um “elemento curinga” para captar os leitores do jornal. É por meio dela que esses sujeitos seriam atraídos para a leitura do jornal. Assim, ela não possui apenas a função de ilustrar as matérias do jornal, mas ela parece suplantar o lugar da própria matéria, ao deixar de figurar em segundo plano.

4.2.2 Implicações das representações identificadas

As representações dos membros do Conselho Editorial instituídas na entrevista apontam para um alinhamento dessa instância com a prática discursiva da Qualidade Total. Falando também do lugar da gerência da empresa, esses sujeitos descrevem a Bertillon Seguranças como uma organização profissional e ao mesmo tempo humana, que entende a condição do funcionário e procura ajudá-lo.

As representações observadas levam a crer mais uma vez que o jornal é assumido pela empresa como um importante instrumento na difusão e consolidação dos valores do SGQ entre os funcionários e mais especificamente como um modo de cumprir uma exigência da norma ISO. Dada a importância desse projeto, estranha, entretanto, o desinteresse da mesma empresa em buscar mecanismos formais para avaliar o alcance do jornal entre os leitores. Sabe-se que a sua eventual não aceitação pelo público interno influi diretamente sobre a eficácia do processo de educação.

Mais estranho ainda é a empresa associar o possível êxito do informativo em difundir o SGQ entre funcionários, à vontade que eles manifestam em se ver nas fotos do jornal, como se isso pudesse ser garantia de um interesse também pelo perfil e pelos objetivos da empresa. Sendo assim, se o objetivo é educar os leitores por meio das matérias do jornal, a leitura de tais matérias aparece como atividade secundária, uma vez que o que atrai o funcionário são as fotos.

A tudo isso também se soma a ausência de um espaço instituído especificamente para a elaboração do jornal. Se é verdade que a feitura do jornal pelos gerentes da empresa garante um alinhamento do veículo com o SGQ, é também verdade que a falta de tempo desses sujeitos reflete sobre a ausência de uma ação mais planejada.

Ainda quanto às representações sobre o jornal, as entrevistas revelaram que ele é apresentado sob duas concepções diferentes de linguagem, uma em que aparece como um instrumento a serviço da transmissão de informações sobre o SGQ da empresa; outra em que emerge como dispositivo dialógico, que permite aos sujeitos da empresa, gerentes e funcionários, interagir. O jornal Bertillon Notícias, uma vez que não tem em sua elaboração

prevista a participação de seus maiores interessados, nem a instituição de um espaço específico para a manifestação da própria voz desses sujeitos, e que também tende ocultar conflitos, revela sua inscrição no primeiro paradigma.

Assim, evidencia-se uma contradição entre o que diz a literatura especializada da comunicação organizacional, que aponta para o diálogo, e a concepção que evidencia a fala dos elaboradores do jornal investigado. Segundo essa literatura especializada, a comunicação eficiente no ambiente organizacional é aquela que promove o diálogo, isto é, que viabiliza o fluxo de informações em dois sentidos: descendente (da gerência para os funcionários) e ascendente (dos funcionários para a gerência) (ARGENTI, 2006).

Para alcançar isso, a gerência precisa interagir com seus funcionários, ouvi-los, para que também dêem importância ao que é comunicado. Porém, o jornal Bertillon faz circular informações apenas no sentido descendente. Ele leva o pensamento da gerência até os funcionários, controlando, por sua vez, o aparecimento da voz desses sujeitos no jornal.

As representações do Conselho Editorial quanto aos leitores do jornal apontam para sujeitos de pouca instrução que têm dificuldades em fazer a leitura corrente no informativo. O funcionário, apesar de ser instituído como o leitor-alvo do jornal, é apresentado como aquele que não consegue ter acesso a boa parte de seus sentidos, senão pelo recurso das fotos.

4.3 CONSUMO DO INFORMATIVO BERTILLON NOTÍCIAS: ENTREVISTAS COM OS LEITORES

A instância de recepção do jornal aponta para aqueles que recebem o informativo na empresa, isto é, os funcionários, tanto os administrativos quanto os operacionais. Mesmo tendo-se traçado previamente todo um percurso metodológico para a realização e análise das entrevistas, não foi possível fazer uma investigação aprofundada dos dados resultantes dessa atividade. Como mencionado no primeiro capítulo deste trabalho, as situações adversas em que elas foram executadas comprometeram a qualidade dos dados obtidos.

Assim, a leitura das entrevistas realizadas permitiu apenas captar alguns traços mais gerais quanto às representações que os leitores revelam sobre a empresa e sobre o jornal em seu discurso. Esses traços poderão ser tomados como ponto de partida para a continuidade da pesquisa em outra oportunidade.

No que diz respeito às representações sobre a empresa Bertillon projetada no discurso dos funcionários, observou-se dois movimentos diferentes: de um lado, tende-se associá-la à

ideia de empresa enquanto espaço provedor de satisfação e de oportunidade, representação convergente, portanto, com a semântica do DQT; de outro, tende-se a distanciá-la dessa representação, ao se reconhecer nesse espaço certa dificuldade de membros de chefia compreender alguns problemas enfrentados pelos funcionários em seu dia a dia, como a necessidade de faltar o trabalho por motivo de doença:

B- eu sou muito feliz de trabalhar aqui né eu procuro dar o meu melhor contribuir da melhor maneira possível procurando superar éh as expectativas da empresa não éh pra agradar ninguém mas pra agradar a mim mesma...

...

B- aqui a a empresa ela é como se fosse parte da minha família digamos assim assim a gente dedica maior parte do tempo aqui quer queira ou não e aprendo muito procuro sempre ta aprendendo aqui é uma verdadeira escola éh então eu subo muito na empresa...

...

B- eles deixam a desejar em certos pontos quando a gente precisa de alguma coisa por exemplo olha eu não posso vir hoje que eu tenho que ir no médico entendeu aí eles não querem saber se você vai trazer atestado num quer saber se alguém da tua família tá doente ah meu filho no caso se eu fosse mãe tá doente preciso ficar com ele eles não querem saber se você vai ficar na sua casa ou não eles querem saber que você traga alguma justificativa

Quanto às representações concernentes ao informativo, notou-se uma tendência, na entrevistas dos funcionários administrativos e operacionais, ao reconhecimento da leitura do jornal como uma atividade seletiva, guiada pela escolha de matérias consideradas relevantes. Isto é, a maioria dos entrevistados não se revelou como leitores que fazem a leitura integral do informativo, mas apenas como leitores daquelas partes consideradas interessantes. O interesse teria como filtro a própria função que esses sujeitos executam na empresa e o grupo de trabalho do qual fazem parte:

B-Eu não sou de ler o jornal todas as vezes apesar de que eu tenho as informações então eu leio desde o jornal ou melhor deixa eu te dizer eu não leio todo o jornal mas todas as vezes que eu leio o jornal eu folheio o jornal confirmo as informações que eu já tinha aí aquela reportagem que tem alguma relação com o meu trabalho o que eu me interesse eu vou lá e tenho uma atenção maior

...

B-eu não costumo ler éh elogio de clientes que mais treinamentos que tão ocorrendo treinamentos é difícil só se for algo voltado lá pra minha área alguma coisa assim é mais difícil eu dar uma lida nisso

Revelou-se ainda na fala desses sujeitos certo descontentamento em relação às divisões em temas e colunas presentes no jornal, e em relação à distribuição das matérias entre as quatro empresas que compõem o grupo Bertillon. Tais representações deixam entrever que o jornal enfrenta certa dificuldade em atender a heterogeneidade dos diferentes grupos que compõe a empresa; além disso, revela certa tendência em privilegiar o tratamento

de matérias ligadas mais a uma das empresas. Isso seria, para alguns dos entrevistados, motivo de desinteresse de alguns colaboradores pelo jornal:

B- no caso é porque sempre não vem vem mais coisas da Vigilância não é verdade vem sempre mais coisa da Vigilância porque o SG ele não tá interessado na Vigilância ele é da Serviços então ele não vai ler aquele jornal o que que me interessa saber se eu não sou vigilante então deixa ele de fora entendeu ele vendo aquele espaço da da Serviços ele diz poxa é da Serviços o que que tão falando da Serviços olha o que tá falando aqui né olha perdemos algum posto ganhamos algum posto parabéns aos colaboradores fulano de tal né ai ele vai ver aquela pessoa ah eu conheço esse fulano ai deixa eu dar uma lida aqui ai já vai ver o administrativo ver o que tá acontecendo

...

B- eu vejo uma necessidade ou melhor não é uma deficiência mas você pode melhor aproveitar o jornal como meio de orientação para os colaboradores dicas que são importantes que não vão afetar a segurança e que o colaborador vá ta recebendo essa informação se autoeducando e também se policiando porque o homem é ele falho você precisa fiscalizar precisa instruir senão pode dar problema e na nossa atividade o preço pode ser a vida

Finalmente, observa-se que, nas entrevistas com os funcionários administrativos, esses sujeitos tendem a demarcar em seu discurso um distanciamento em relação aos funcionários operacionais e mesmo à designação “colaborador”, que parece ser endereçar mais a esses últimos. Ao falar dos “colaboradores”, os funcionários administrativos se excluem desse grupo e, num exercício enunciativo muito próximo ao realizado pela gerência, também reconhecem os funcionários operacionais como o público-alvo do jornal, mais uma vez caracterizado como pessoas de baixa escolaridade:

B- o principal público dele eu acredito que seja os próprios colaboradores e a maioria deles são pessoas de baixa escolaridade às vezes de baixa escolaridade como SG porteiros vigilantes então tem que ter uma linguagem mais éh acessível

...

B- porque o principal são eles né é feito pra eles na verdade como agentes administrativos a gente já tá sabendo das coisas já estamos aqui dentro quer queira ou não um fala com o outro

Essa breve leitura permite levantar a hipótese de que os leitores internos do jornal Bertillon Notícias, ainda que situados no mesmo papel histórico, o de empregado da empresa, aparecem divididos em dois grupos com perfis diferenciados. Os leitores do jornal que também são membros da administração da empresa parecem assumir um posicionamento quanto à empresa e ao informativo muito próximo àquele previsto pela própria gerência: ler o informativo para esse grupo parece significar compartilhar das representações implicadas na sua elaboração. É isso que permite a esses sujeitos se posicionarem hierarquicamente e de forma distanciada em relação ao outro grupo de leitores.

Quanto aos leitores do jornal que desempenham funções na base operacional da empresa, é bem possível que esses sujeitos, ao falarem do jornal e da empresa, não o façam exatamente do mesmo lugar da gerência, permitindo-se manifestar sentidos convergentes, mas também divergentes em relação ao que diz a empresa e o jornal.

CONCLUSÃO

Todas as análises evidenciadas nos capítulos anteriores foram realizadas no sentido de observar o funcionamento da prática discursiva do informativo Bertillon Notícias. De que maneira essa prática discursiva da Qualidade Total, que encontra nesse jornal um lugar privilegiado de materialização, emerge nas representações dos sujeitos que integram a empresa e interferem em seu fazer cotidiano de trabalho? Essa foi a pergunta geral de pesquisa que motivou esta investigação.

Para responder a tal questionamento, mostrou-se necessário investigar as atividades de produção, circulação e consumo subjacentes à prática discursiva do informativo, segundo o seguinte percurso metodológico: análise do jornal e entrevista com o Conselho Editorial, observação do Dia do colaborador e entrevista com os leitores do jornal, respectivamente.

O *corpus*, constituído a partir da observação destas atividades, foi analisado à luz da Análise do Discurso francesa de Dominique Maingueneau (2008a), referencial teórico que ajudou a refletir sobre o conceito de prática discursiva e, assim, a evidenciar o informativo Bertillon Notícias como uma atividade de linguagem que não apenas participa do ambiente do trabalho, mas que, sobretudo, constitui condições favoráveis para seu bom funcionamento, a partir dos efeitos de sentidos que produz e naturaliza. O jornal se revelou então como um instrumento de ação na empresa Bertillon por meio daquilo que diz aos seus leitores.

Em consonância com o percurso metodológico mencionado, uma primeira investigação para o delineamento da prática discursiva em questão apontou para a necessidade de se conhecer mais a fundo o jornal da empresa, uma vez que foi designado pela gerência como um instrumento que ajuda na consolidação do SGQ. Assim, tentando-se responder à pergunta *O que é o informativo Bertillon Notícias?*, em um primeiro exercício de análise do jornal, procurou-se trazer à tona aqueles sentidos que são caros ao funcionamento do DTQ.

A partir da leitura de certos enunciados destacados do jornal, ficou claro em tal análise que o grande tema do DQT é a *mudança*. Trata-se de uma mudança apontada como necessária para sobrevivência da empresa no tempo moderno e que deve se dar sobretudo no âmbito das representações dos trabalhadores, para que aceitem assumir o perfil de empregado compatível com o objetivo maior de satisfazer os clientes com a oferta de serviços excelentes.

Ao lado disso, observou-se um efeito de sentido que situa a empresa num ambiente da coletividade, em que todos os seus agentes são chamados a trabalhar em conjunto, a colaborar para alcançar um objetivo maior, e supostamente comum a todos, que é a conquista da

Qualidade Total. Trata-se de um discurso que parece entrar em conflito com o valor individualista que aparece na base do discurso capitalista, que, longe de proclamar ações cooperativas, incentiva a disputa e a busca de conquistas individuais no mundo do trabalho, espaço apenas daqueles que conseguem se destacar no mercado.

O conflito entre discursos é aparente, porque, ao lado de um dito que afirma a união no trabalho e a satisfação de todos, é possível notar a emergência de outro dito de caráter individualista, que estabelece a competição entre os funcionários da empresa, ao afirmar que certos benefícios, como aquele da promoção interna, não se estendem a todos, mas apenas aos que são dedicados, responsáveis, que investem em seu autodesenvolvimento e que aceitam trabalhar cada vez mais em prol da empresa, “vestindo sua camisa”. Em outras palavras, no lugar de se postular um conflito entre discursos, é preferível pensar o DQT como um discurso que se mostra Outro, mas que se reveste do Mesmo.

Um segundo exercício de análise do jornal, tendo em vista ainda o primeiro questionamento, foi embasado no conceito de cena enunciativa e de dêixis (MAINGUENEAU, 2008) e permitiu identificar cenografias que ajudam a validar a empresa como espaço da qualidade e da satisfação, que deve ser compartilhado por todos os que nela estão. A empresa é evidenciada como o espaço situado na era da modernidade que é a era da cooperação e da união entre os funcionários. Ela é marcada por relações pessoais amistosas, dirigida por um líder ponderado, que ouve a todos e zela pela harmonia do ambiente de trabalho. Nela, trabalham funcionários dispostos, cuja satisfação pessoal se confunde com o percurso profissional realizado na Bertillon.

Um aspecto interessante observado particularmente nessa análise é a dissolução das barreiras entre a noção de público e privado que o jornal realiza. Pela ação do informativo, é possível perceber que o controle da empresa sobre o funcionário não cessa quando este sai do ambiente de trabalho. Suas práticas cotidianas mais elementares e particulares, como lavar roupa (seu uniforme de trabalho) e cuidar da higiene pessoal, também sofrem coerções da empresa, que, por meio de “dicas”, passa a orientar um modo de “fazer” e “ser” em sociedade. Cria-se assim um efeito de sentido segundo o qual o funcionário é a todo tempo um representante da empresa, que deve ter cuidado com sua apresentação pessoal e com sua conduta, já que disso também depende o sucesso organizacional.

Desta forma, as duas primeiras análises do jornal evidenciaram sentidos complementares, permitindo chegar-se a uma conclusão comum: o informativo não é somente uma atividade comunicativa que está alinhada à prática discursiva da Qualidade Total, mas é, sobretudo, um exercício voltado à legitimação dessa prática entre aqueles que integram a

empresa. Ele se revela como uma ação formativa e também persuasiva, uma vez que tenta fazer seus leitores internos aderirem aos sentidos nele manifestados e, assim, assumirem práticas compatíveis com o novo sistema de gestão.

Um segundo tipo de atividade investigada teve a ver com a necessidade de se entender a lógica que atravessava o processo de elaboração do informativo. Para responder à questão *O que significa para a empresa produzir o informativo?*, foram realizadas entrevistas com os membros do Conselho Editorial do jornal, de modo a se ter acesso às representações desses sujeitos implicadas nesse processo. Viu-se que produzir esse informativo significa para esses indivíduos falar do lugar da Qualidade Total, assumir, portanto, o mesmo lugar ideológico em que aparece envolvida a empresa.

Mas viu-se ainda que produzir o informativo para esse grupo é também calar possíveis conflitos que desestabilizem a ideia da empresa como lugar da união e da cooperação. Embora a literatura especializada aponte para a necessidade de uma prática jornalística dentro da empresa que favoreça o debate entre seus sujeitos, sobretudo em instituições (REGO, 1987) voltadas ao ciclo da Qualidade Total, em que o material humano é o centro dos investimentos, o jornal é revelado com um espaço homogêneo que tende a silenciar opiniões divergentes, ainda que esses sujeitos o apontem como um espaço também voltado ao diálogo.

A restrição ao diálogo implicada na constituição do jornal parece se aliar à ausência de uma dinâmica de elaboração do jornal que integre de maneira efetiva os funcionários da empresa. O Conselho Editorial é composto apenas por gerentes. Não há um lugar a ser ocupado pelos outros funcionários, embora sejam apontados como os maiores endereçados do jornal e se afirme a possibilidade de manifestarem sugestões. A opinião desse público-alvo, quando manifestada no jornal, aparece medida sempre pela ação discursiva de um dos conselheiros e é traduzida de modo a enaltecer a própria empresa, a consolidá-la como espaço da qualidade.

O jornal revela-se então como uma atividade controlada, para que seu dito não ponha em risco a estabilidade da empresa enquanto espaço da qualidade. As ações de revisão e de aprovação previstas na fase de elaboração do informativo são um forte indício desse controle. Os próprios critérios utilizados para realizar essas atividades (o vínculo das matérias com o SGQ e com o objetivo educativo do jornal) apontam para esse controle que interdita a manifestação de sentidos incompatíveis com a semântica do DQT.

A terceira atividade investigada foi aquela da difusão do jornal, analisada com intuito de se reconhecer o lugar dessa atividade na efetivação da prática discursiva. Para responder à pergunta *Como se dá o acesso dos leitores ao informativo?*, foi feita a observação dos

discursos que circularam no 90º Dia do colaborador, tarefa que possibilitou evidenciar esse evento como mais um momento de educação das ações dos funcionários operacionais, para que possam executar seu trabalho com a excelência requerida pela empresa e pelo cliente. De maneira geral, nos diferentes momentos da reunião, os condutores, a partir da inscrição ideológica no discurso da Qualidade Total, interpelaram esses sujeitos a se desvencilharem de “maus” hábitos, para ingressarem em práticas “corretas” de trabalho. A relação interdiscursiva do discurso do DQT com o discurso religioso cristão ajudou a legitimar frente ao público um modelo de conduta adequado às exigências do SGQ da empresa: é preciso ser competente, se dedicar totalmente ao trabalho, ser responsável, trabalhar continuamente. Esse seria o perfil não só de homem da empresa, mas também de homem de Deus.

A identificação de um mesmo tom normativo/ educativo, permeando tanto o jornal quanto o evento em que se dá sua difusão, indicia a existência de um alinhamento discursivo entre estas duas atividades. Não há, portanto, entre elas uma relação causal, mas uma relação constitutiva, pois ambas são partes indispensáveis e concretizadoras da mesma prática discursiva. Assim, a escolha da empresa em atrelar a entrega do jornal ao evento do Dia do colaborador tem a ver com a percepção da existência de uma continuidade semântica/ideológica entre as duas. Ter acesso ao jornal no Dia do colaborador significa para o funcionário ser envolvido numa atividade educativa semelhante àquela promovida por esse mesmo periódico em que é chamado a ser interlocutor.

A quarta e última atividade investigada foi o processo de consumo do informativo Bertillon Notícias por seus leitores. A partir do interesse em saber o que significaria para a instância de recepção ler o jornal (*O que significa para os funcionários ler o informativo?*), realizaram-se entrevistas com funcionários administrativos e operacionais, por meio das quais foi possível delinear, de modo preliminar, algumas das representações suscitadas por esses leitores quanto à própria atividade de leitura.

As representações identificadas apontaram para a existência de perfis diferenciados entre os leitores internos do jornal. Para um primeiro grupo, aquele composto por funcionários administrativos, ler o jornal parece significar aderir sem muita resistência aos sentidos nele veiculados. Aliás, esses leitores não referenciam a si mesmo como os sujeitos-alvo do jornal. Observa-se claramente em seus discursos uma autoexclusão do grupo identificado como “colaboradores”, apontado como o verdadeiro endereçado do jornal. Parecendo reconhecerem a função educativa desse dispositivo, atribuem aos “colaboradores”, isto é, aos funcionários operacionais, aqueles com menor escolarização e que não estão na Bertillon diariamente, a necessidade de aprendizagem sobre a empresa e seu SGQ.

Para o segundo grupo, composto pelos funcionários operacionais, ler o informativo parece não ter o mesmo significado que tem para o primeiro grupo. A fala de alguns dos entrevistados, diferente daquela dos entrevistados do primeiro grupo, deixou entrever um posicionamento ora mais ora menos convergente com aquele assumido pela gerência. O discurso desses sujeitos traz à tona algum tipo de insatisfação em relação à empresa e, assim, o conflito entre os dois posicionamentos historicamente marcados no contexto do trabalho, aqueles de patrão e de empregado.

Deixar vir à tona esse conflito é contradizer a própria cena construída pelo discurso da Qualidade Total para se legitimar como modelo de gerência revolucionário. Como já foi enfatizado, o DQT silencia as divergências históricas entre os dois atores do mundo do trabalho, a partir da encenação de um ambiente empresarial democrático e construído pela ação conjunta entre patrão e empregados. Assim, não haveria mais espaço para desentendimentos e para a insatisfação dos funcionários, uma vez que as novas relações estabelecidas na empresa seriam da ordem da parceria e da igualdade de interesses.

De um modo geral, a análise de todas essas atividades descritas permitiu notar uma convergência semântica entre as diferentes instâncias que compõem a prática discursiva do jornal Bertillon Notícias. A dinâmica que a envolve aponta para atividades planejadas voltadas a educar e a fazer persuadir os funcionários da empresa (os leitores do jornal) a aceitarem ocupar um lugar na prática discursiva da Qualidade Total. Entretanto, os dados resultantes da entrevista com os funcionários permitiram reconhecer preliminarmente um não alinhamento total entre as atividades de elaboração e difusão do informativo, de um lado, e a atividade de recepção, de outro, já que a investigação desta última atividade revelou a presença de vozes ideológicas conflituosas em relação àquelas do DQT.

Mas, se, em função da qualidade dos dados obtidos, ainda não é possível delinear até que ponto a prática discursiva consegue atingir ou não as representações dos funcionários, é possível ao menos afirmar que a leitura do jornal não é uma atividade que consegue atender às demandas de todos os leitores, em função da própria heterogeneidade que se esconde por trás desse grupo. Várias são as contestações no que diz respeito à maior dedicação do jornal à exposição de notícias ligadas a uma ou outra empresa daquelas que compõem a Bertillon.

Além disso, reconhecendo-se a necessidade de dar continuidade a esta pesquisa, sustenta-se a hipótese de que o aprofundamento dos dados poderá mostrar que a prática discursiva investigada aponta para um caminho conflitioso entre as instâncias de produção e difusão, de um lado, e a instância de recepção, de outro. Tal hipótese é sustentada, a partir das

divergências em relação à empresa manifestadas na fala de alguns funcionários operacionais entrevistados.

REFERÊNCIAS

AUTHIER-REVUZ, J. Heterogeneidade mostrada e heterogeneidade constitutiva: elementos para uma abordagem do outro no discurso. In: _____. *Entre a transparência e a opacidade: um estudo enunciativo do sentido*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004. p. 11-80.

_____. Heterogeneidade (s) enunciativa (s). Tradução de Celene M. Cruz e João Vanderley Geraldi. *Cadernos de estudos Linguísticos*, Campinas, SP, n. 19, jul./dez. 1990, p. 25-42.

ARGENTI, P.A. *Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*. Tradução de Adriana Rieche. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

AMARAL, M.V.B. *Discurso e relações de trabalho*. Maceió: EDUFAL, 2005.

BAHIA, J. *Introdução à comunicação empresarial*. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

CANGUSSÚ, R. et al. *Análise dos resultados organizacionais diante da Implantação de um sistema de gestão da qualidade*. 2009. 72 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – Centro de Estudos Sociais Aplicados, Universidade da Amazônia. Ananindeua, PA, 2009.

CAMPOS, F. V. *TQC: Controle de Qualidade Total (no estilo japonês)*. 3. ed. Rio de Janeiro: Bloc Editora, 1992.

CARAVANTES, G.R. et al. *Administração e Qualidade: a superação de desafios*. São Paulo: Makron Books, 1997.

COSTA, N. B. O Primado da prática: uma quarta época para a Análise do Discurso. In: _____. (Org.) *Práticas discursivas: exercícios analíticos*. Campinas, SP: Pontes, 2005, p.17-48.

CHARAUDEAU, P; MAINGUENEAU, D. *Dicionário de Análise do Discurso*. São Paulo: Contexto, 2006.

DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In: _____; BARROS, A. *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação*. São Paulo: Atlas, 2009, p.62-83.

FIORIN, J.L. Interdiscursividade e Intertextualidade. In: BRAIT, B. (Org.) *Bakhtin: Outros conceitos chaves*. São Paulo: Contexto, 2008a, p. 161-193.

_____. *Introdução ao pensamento de Bakhtin*. São Paulo: Contexto, 2008b.

FOUCAULT, M. *A arqueologia do saber*. Tradução de Luiz Neves. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1997.

_____. *A ordem do discurso*. São Paulo: edições Loyola, 2009.

GRANJEIRO, C.R.P. Foucault, Pêcheux e a Formação Discursiva. In: BARONAS, R.L. (Org.) *Análise do Discurso: apontamentos para uma história da noção-conceito de formação discursiva*. São Carlos-São Paulo: Pedro & João Editores, 2007, p. 33-45.

KUNSCH, M.M.K. *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus, 1997.

MAINGUENEAU, D. Análise do Discurso: A questão dos fundamentos. *Cadernos de estudos Lingüísticos*, Campinas, SP, n. 19, jul./dez. 1990, p. 65-74.

_____. *Novas tendências em Análise do Discurso*. Tradução de Freda Indursky. 5. ed. São Paulo: Pontes: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1997.

_____. *Análise de textos de comunicação*. Tradução de Cecília Perez de Souza-e-Siva. São Paulo: Cortez, 2001a.

_____. *O contexto da obra literária*. Tradução de Marina Appenzeller. 2.ed. São Paulo: Martins fontes, 2001b.

_____. *Gênese dos discursos*. Tradução de Sirio Possenti. São Paulo: Parábola Editorial, 2008a.

_____. *Cenas de enunciação*. São Paulo: Parábola Editorial, 2008b.

MARANHÃO, M. *ISO Série 9000: manual de implementação*. Versão ISO 2000. Rio de janeiro: Qualitymarke Editora, 2002.

MOLLER, C. *O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das Pessoas*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

ORLANDI, E. P. *Análise do Discurso: princípios e procedimentos*. 5. ed. Campinas, São Paulo: Pontes, 1999.

ORLANDI, E. P. *et al. Discurso e textualidade*. Campinas: Pontes, 2006.

PÊCHEUX, M. Análise Automática do Discurso (AAD-69). In: GADET, F; HAK,T. (Orgs.) *Por uma Análise Automática do Discurso: Por uma introdução à obra de Michel Pêcheux*. Tradução de Bethania Mariani *et al.* 3. ed. Campinas: Editora da UNICAMP, 1997a, p. 61-106.

_____. Análise de discurso: três épocas (1983). In: GADET, F; HAK,T. (Orgs.) *Por uma Análise Automática do Discurso: Por uma introdução à obra de Michel Pêcheux*. Tradução de Bethania Mariani *et al.* 3. ed. Campinas: Editora da UNICAMP, 1997b, p. 311-318.

PÊCHEUX, M; FUCHS, C. *A propósito da Análise do Discurso: Atualizações e perspectivas (1975)*. In: GADET, F; HAK,T. (Orgs.) *Por uma Análise Automática do Discurso: Por uma introdução à obra de Michel Pêcheux*. Tradução de Bethania Mariani *et al.* 3. ed. Campinas: Editora da UNICAMP, 1997, p. 16

PÊCHEUX, M; HAROCHE, C.; HENRY,P. (1971). A Semântica e o corte saussuriano: língua, linguagem e discurso. In: BARONAS, R.L.(Org.) *Análise do Discurso*: apontamentos para uma história da noção-conceito de formação discursiva. São Carlos-São Paulo: Pedro & João Editores, 2007, p. 13-31.

POSSENTI, S. Teoria do discurso: um caso de múltiplas rupturas. In: Fernanda Mussalim; Anna Christina Bentes (Orgs.). *Introdução à Lingüística*: Fundamentos Epistemológicos. Vol. 3. São Paulo: Cortez, 2007.

_____. Observações sobre o interdiscurso. In: POSSENTI, S. *Questões para analistas do discurso*. São Paulo: Parábola Editorial, 2009, p. 153-168.

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

SANT'ANNA, V.L.A. O jornal interno e a construção de imagens da empresa. *The especilist*. São Paulo, Vol. 19, número especial, 1998, p. 277-285.

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

TAVARES, R. *A importância da comunicação interna para o desenvolvimento do comprometimento organizacional*: um estudo de caso em empresa brasileira. 2005. 211f. Dissertação (Mestrado em Administração). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, SP, 2005.

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

**APÊNDICE A- Modelo de convite apresentado à empresa para
a seleção de funcionários para entrevista**

APÊNDICE B – Transcrição das entrevistas realizadas com o Conselho Editorial

**ANEXO A: Documento de autorização concedido pela empresa
Bertillon Segurança para realização da pesquisa em seu
ambiente**

ANEXO B - Exemplos do jornal Bertillon Notícias