

# PRESQUILSA





# O discurso da sustentabilidade: construção de sentido para a comunicação interna

The sustainability discourse: constructing sense for internal communication

El discurso de la sustentabilidad: construcción de sentido para la comunicación interna

Wilma Pereira Tinoco Vilaça



- Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas)/Fundação Dom Cabral
- Especialista em Comunicação e Gestão Empresarial pela PUC-Minas
- Bacharel em Relações Públicas pelo Centro Universitário de Belo Horizonte (Uni-BH)
- Docente do Uni-BH, nos cursos de Relações Públicas, Publicidade e Propaganda, Eventos e Processos Gerenciais
- Sócia-fundadora da WV Comunicação Empresarial Ltda.
- E-mail: wilma.vilaca@gmail.com



## Resumo

Este artigo, um recorte da tese defendida pela autora na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Margarida Kunsh, busca analisar os discursos construídos nas organizações quando elas se pautam por uma política de sustentabilidade. Ao adotar como pressuposto que esses discursos precisarão fazer sentido para aqueles que o recebem – os funcionários –, a pesquisa procura entender se as pessoas têm realmente se mobilizado para as questões mais urgentes trazidas pela comunicação interna, em função dessa apreensão de sentido. As conclusões apontam que a comunicação interna tem sido capaz de promover a transformação necessária para a mudança de paradigma representada pela sustentabilidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** COMUNICAÇÃO INTERNA • SUSTENTABILIDADE • ANÁLISE DO DISCURSO • MODELO

## Abstract

This article, a clipping of the thesis defended by the author at the ECA-USP, seeks to analyze the discourses constructed in organizations when they adopt a sustainability policy. By adopting the assumption that these speeches need to make sense to those who receive them – the employees –, the research seeks to understand whether people have really mobilized towards the most pressing issues brought by the internal communication, on account of this apprehension of sense. The findings indicate that internal communication has been able to promote the necessary transformation for the change of paradigm represented by sustainability.

**KEYWORDS:** INTERNAL COMMUNICATION • SUSTAINABILITY • DISCOURSE ANALYSIS • MODEL

## Resumen

Este artículo, un recorte de la tesis defendida por la autora en la ECA-USP, busca analizar los discursos construidos en las organizaciones cuando ellas pautan por una política de sustentabilidad. Al adoptar como presupuesto que esos discursos necesitarán tener sentido para aquellos que lo reciben – los empleados –, la investigación busca comprender si las personas realmente se han movilizad a los problemas más urgentes presentados por la comunicación interna, en función de esa apreensión de sentidos. Las conclusiones indican que la comunicación interna ha sido capaz de promover la tramitación necesaria para el cambio del paradigma representado por la sustentabilidad.

**PALABRAS CLAVES:** COMUNICACIÓN INTERNA • SUSTENTABILIDAD • ANÁLISIS DEL DISCURSO • MODELO



**A** compreensão de que as organizações são espaços de interação, reguladas por uma lógica bastante própria, em que há uma interpenetração entre a atividade laborativa e as formas encontradas para gerenciar a dinâmica relacional, pode ser vista como necessária, tanto para a manutenção do trabalho em si, quanto para o equilíbrio da complexa teia em que o indivíduo se vê cotidianamente envolto. Nesse sentido, a comunicação interna é destacada como uma possibilidade concreta de as empresas conseguirem estabelecer essa interação.

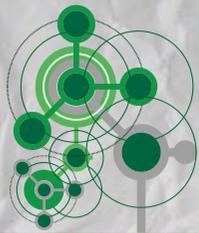
Nessa circunstância, a linguagem se revela como instância primária nas tentativas de interação social. É pela fala que o sujeito se transforma em um ser no mundo, conforme assevera Brandão (2010). Assim, para que se possa entender o homem em comunicação, necessário se faz compreendê-lo em interação social, o que implica lançar mão de diferentes áreas de conhecimento, inclusive a linguística e a semiolinguística, em que se alocam os estudos de análise do discurso.

Considerando a linguagem (verbal e/ou icônica) como elemento fundamental da comunicação, a análise do discurso a estuda como atividade humana vinculada a um contexto histórico-social, ou seja, como “o estudo do uso real da linguagem, por locutores reais em situações reais” (Van Dijk, 1985, p. 1).

A análise do discurso semiolinguística, de origem francesa, percebe o sujeito como alguém que pode ser influenciado, mas que também influencia, um sujeito coletivo e individual, com determinações históricas e dotados de intencionalidades, por causa das quais ele entra nos jogos interativos de linguagem.

Entende-se, assim, que a utilização do conceito de representações sociais permite a ampliação das possibilidades empíricas quando se coloca em perspectiva o dito e o não-dito pelas organizações. Por se entender como contraproducente mapear as estratégias de argumentação do discurso sem procurar “apreendê-las nas práticas sociais e discursivas escolhidas” (Brait, 2007, p.175), a semiolinguística é adotada como referência básica, teoria capaz de considerar os sujeitos do discurso como seres individuais e coletivos, passíveis de construções interativas de sentido e, portanto, reconhecendo-se em seus papéis sociais e em suas práticas discursivas.

Dessa maneira, entender a comunicação no mundo do trabalho implica acatar que o receptor não é uma tabula rasa em que a organização deposita os conteúdos que pretende tornar comuns. Há ali um sujeito em interação, que fala do mundo da vida e do sistema, que narra suas experiências cotidianas e também tece observações sobre o que se passa na própria organização. Assim, não parece possível analisar a comunicação *nas* e *das* organizações sem que se analisem suas práticas languageiras como um todo, indissociavelmente e, sobretudo, que se observe o sujeito receptor dessa comunicação. É pertinente afirmar que não é possível fazer comunicação organizacional sem considerá-la como um processo, inserida em um contexto e, mais ainda, sem levar em conta os sujeitos para os quais ela é pautada e quais os discursos que se evidenciam em sua formulação.



As organizações, ao se fazerem concretas e inteligíveis por meio da comunicação, parecem adotar o consenso, a ordem e a homogeneização de suas crenças e seus valores como objetivos, tornando os sujeitos-receptores, no caso, os seus funcionários, coesos com suas ideologias. O que, porém, se percebe, hoje, é que o mundo da organização é o mundo da contradição por excelência (Kunsch, 2003; Oliveira e Paula, 2008; Baldissera, 2008; Fígaro, 2005).

Ao compreender que à comunicação cabe veicular aquilo que a própria empresa considera pertinente tornar sabido, o receptor elabora pequenas rotas de fuga, burila mecanismos de resistência, até como um modo de sobreviver no mundo do trabalho. Em caso contrário, subsistiria uma premissa de que tudo o que é dito pelo enunciador seria entendido e aceito pelo interlocutor.

Isso posto, o que se postula aqui é que “apenas a partir da convergência de discursos e práticas fará sentido a transformação em larga escala de valores e comportamentos humanos” (Soares, 2009, p. 31). Daí a relevante junção da tríade *comunicação – sustentabilidade – sociedade*, que, por sua vez, traz em si o embrião de que o ambiente organizacional também está conectado em relação de interdependência.

## O SEGMENTO EMPRESARIAL E AS POLÍTICAS DE SUSTENTABILIDADE

A racionalidade econômica e o domínio tecnológico do século XX produziram a poluição, a degradação do meio ambiente, a crise dos recursos naturais, de energia e de alimentos e esses problemas, por sua vez, provocaram uma crise de civilização que tem suas explicações em duas diferentes perspectivas ideológicas. Segundo Leff (2010), essa crise, por um lado, pode ser entendida como um resultado natural da pressão que o crescimento populacional exerceu sobre os recursos limitados do planeta.

Assim, o problema ambiental vem também atrelado às questões da complexidade, pois não há como resolvê-lo sem que se tenha o aporte de uma série de outros saberes e que deem conta de explicar a intrincada conjunção de fatores que o propiciou. O ambiente é integrado às condições de vida que o próprio homem, por meio do conhecimento produzido, foi capaz de gerar. A industrialização, desde o advento da Revolução Industrial, tem sido considerada impulsionadora desses processos de exaustão ambiental, uma vez que “a racionalidade econômica caracteriza-se pelo desajuste entre as formas e ritmos de extração, exploração e transformação dos recursos naturais e das condições ecológicas para sua conservação, regeneração e aproveitamento sustentável” (Leff, 2010, p. 88).

O padrão produtivo vigente, maximizado pela tecnologia, excluiu a preocupação com os recursos naturais e a vida do homem de seus princípios básicos, minando as bases da sustentabilidade e tendo agora que lidar com as externalidades sociais e ambientais que estão a rondar



o mundo atual. Socialmente, veem-se a pobreza, a destruição do patrimônio de recursos dos povos, a dissolução de identidades étnicas – como as madeireiras e os mineradores fazem em terras indígenas brasileiras –, a deterioração da qualidade de vida, gerando milhões de excluídos, a fome e a miséria.

Ambientalmente, notam-se a natureza exaurida, a degradação socioambiental, a perda da diversidade biológica e o aquecimento solar dentre tantos outros problemas. Como um planeta que acaba de chegar aos sete bilhões de habitantes<sup>1</sup> conseguirá prover as necessidades desse contingente populacional sem que seja ainda mais depauperado? Essa questão emerge sempre que o tema da sustentabilidade é evocado. A sustentabilidade não deve ser uma preocupação somente das organizações, especialmente das privadas. Isso é ilusão. É tema que deve ser pautado em todos os setores da sociedade, pois espera-se que sejam encontradas soluções para as condições de existência do homem no planeta e isso implica diálogo aberto, o envolvimento de todos os atores sociais, uma vez que “a encruzilhada pela sustentabilidade é uma disputa pela natureza e uma controvérsia pelos sentidos alternativos do desenvolvimento sustentável” (Leff, 2010, p. 183).

É bem verdade que as organizações privadas, de forma contínua, vêm assumindo essas funções. Todavia, o que não se deve deixar de destacar é que, ao fazê-lo, elas desconsideram o papel do estado e o paulatino abandono de suas responsabilidades, muitas delas concernentes às suas atividades tradicionais. Ou, ainda, relativizam o papel da sociedade, que tem sido convidada a, cada vez mais, assumir sua responsabilidade ante a vida sobre o planeta.

## CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE E COMUNICAÇÃO

O quadro de degradação contínua do meio ambiente vem desde o século XVIII, com a Revolução Industrial, pois à geração de riqueza e ao crescimento econômico desordenado somaram-se a urbanização acelerada, o consumo desmesurado dos recursos naturais e a ocupação irracional do solo pela via do desmatamento intensivo necessário para que se pudesse aumentar a produção de alimentos (Dias, 2009).

Acontece que, embora o início do desenvolvimento industrial tenha quase três séculos, é somente nas duas últimas décadas do século XX que o volume físico da produção industrial no mundo cresceu espetacularmente, considerando-se que na segunda metade do século XX foram empregados mais recursos naturais na produção de bens que em toda a história anterior da humanidade (Dias, 2009, p.7).

Esse aumento da produção é também motivado pelo intenso fluxo de migração interna, pelo inchaço das cidades e pelo consumo exagerado de produtos. A explosão do consumo é

---

<sup>1</sup> Em 31 de outubro de 2011, por volta de 12 h, no fuso horário brasileiro, a Terra chegou a sete bilhões de habitantes segundo o– Fundo de População das Nações Unidas (Unfpa/ONU)



apontada como causa dessa desordem global, uma vez que a pressão pelo consumo é desproporcional à capacidade de reconstituição do ecossistema planetário. Isso pode ser percebido tanto quando se observam aqueles que consomem desmesuradamente, quanto quando se vêem aqueles que, ainda que consumindo de forma moderada, desejam ardentemente atingir um patamar maior de acesso aos bens atualmente considerados necessários. “Diante disso, esquecem de considerar que, apesar de existirem vários mundos, há uma só Terra e todos dependem da biosfera para conservação da vida”, afirma Rampazzo (2002, p. 171). Esse cenário exige uma profunda reflexão, pois o aprofundamento das desigualdades no planeta traz à tona uma questão de justiça social, aspecto inadiável nos debates que envolvem a sustentabilidade.

A partir da segunda metade do século XX é que a conscientização em relação aos resultados desse desenvolvimento acelerado se evidencia, muito embora essa consciência tenha sido despertada de forma cruel, pois foi o próprio desenvolvimento econômico que gerou um número crescente de desastres ambientais e a oferta de condições de vida cada dia mais insalubres à população mundial. Além da pobreza, a industrialização trouxe consigo também a preocupação sobre o que fazer com os resíduos do processo produtivo, sejam eles sólidos, líquidos ou gasosos, pois o descarte incorreto tem sido apontado, por exemplo, como o principal fator de contaminação das águas doces nos últimos anos.

Assim, falar em sustentabilidade implicou também considerar que ela envolvia o conceito de melhoria da qualidade de vida das pessoas e subentendia uma noção de bem-estar, de melhoria do nível de renda da população, condições de existência material e acesso às demandas simbólicas representadas pelo que se convencionou chamar de estilo de vida. Além, é claro, das condições imateriais, como a humanização do consumo, a redefinição do que sejam necessidades básicas – nutrição, saúde, moradia, vestuário, educação, emprego – e também de dar oportunidade a formas de participação, engajamento, solidariedade e cidadania.

José C. Barbieri (2007, p. 92) afirma que somente se é sustentável “quando se fala em melhorar a qualidade de vida de todos, respeitando a capacidade do planeta de fornecer os meios para isso”. Isso significa, ao contrário do que muitos pensam, desenvolvimento qualitativo, resguardando a capacidade de suporte do planeta e não em mais crescimento econômico.

No âmbito organizacional, por sua vez, o discurso do desenvolvimento sustentável não deve ser apenas retórica, mas se efetivar em práticas e condutas que induzam à reflexão, à deliberação e ao debate, gerando mudanças reais nos comportamentos e valores daqueles que o recebem. Se, conforme ressalva Hannah Arendt (1997), é na ação e no discurso que os homens se apresentam ao mundo, tornar isso crível é uma forma de coerência empresarial.

É nesse sentido que se reafirma que as organizações terão que formar esse valor, se quiserem que a adesão do funcionário aconteça. Em caso contrário, o giroscópio do trabalhador e a



bússola da organização não estarão alinhados. Os valores de um serão diferentes dos do outro, inviabilizando até mesmo uma mudança de postura frente aos desafios que a gestão da sustentabilidade impõe.

Assim, a comunicação interna tem se revelado como um desafio para as organizações modernas que, embora reconheçam a importância que os funcionários têm para o sucesso de seu negócio, ainda se encontram premidas por um jeito muito próprio de ser do início do século XX. Então os funcionários representavam apenas a força de trabalho necessária para atender o próprio sistema produtivo e às organizações cabia somente a tarefa de instituir o controle por meio de normas que definiam os tempos e os movimentos da produção. Naquela condição, a comunicação interna tinha um papel meramente administrativo e exigia um aparato comunicativo de pouca monta.

Definida como aquela que viabiliza a comunicação entre a organização e seus funcionários (Kunsch, 2003), a comunicação interna consolida-se como importante instrumento de mediação entre os interesses do capital e os do trabalho. E, naturalmente, na negociação entre interesses tão díspares reside o seu maior desafio, pois as organizações continuam presas a um passado capitalista histórico e não encontram respostas para a angústia de reconhecer a necessidade de mudar e, por mais paradoxal que seja, temem a mudança. Mudar significa mexer em sua estrutura de valores e com o status quo existente. Assim, se, quase sempre, a intenção da organização projetava uma comunicação instrumental, geralmente utilizada para gerar conformidade e ordem, vê-se que essa lógica tem sua dinâmica alterada, diante do cenário de múltiplas e constantes mudanças ocorridas na sociedade e, por extensão, nas organizações.

Para as organizações, administrar as relações que estabelecem com seus funcionários em um cenário de tamanha imprevisibilidade significa obter uma série de vantagens competitivas, entre as quais a adesão dos funcionários aos objetivos organizacionais e, conseqüentemente, maior envolvimento e engajamento, levando-as à eficiência e a uma imagem positiva no mercado. Nesse sentido, a disparidade de interesses e a ocupação de polos antagônicos na relação estabelecida entre as partes é quase sempre camuflada, subsumindo-se em discursos que enaltecem as boas intenções da organização em relação à questão ou que então podem ser vistos como discursos que retomam, como afirma Valéria Cabral (2004, p. 57), um “discurso pela busca da *‘felicidade’ com tno trabalho*”. Para Thomas Davenport (2001), a informação nunca é inocente e, ao usá-la, a organização acaba por determinar [ou não] qual o ambiente informacional desejado.

O espanhol José L. Piñuel Raigada (1997) defende que a comunicação interna é fundamental para a existência de qualquer organização, uma vez que ela reúne indivíduos diferentes que compartilham um objetivo e estão regidos por um conjunto de normas que devem ser por todos conhecidas. Segundo o autor, o princípio da inteligibilidade (objetivos e normas serem conhecidos por todos), o princípio da retórica comunicativa (qual será o consenso a ser alcançado) e



o princípio ergonômico (o quanto se torna mais ou menos fácil realizar as tarefas) garantem o funcionamento e a estabilidade da organização. E isso implica sempre comunicação.

Para Marlene Marchiori (2006, p.207), “temos que trabalhar com vistas ao reconhecimento real da equipe interna, ou seja, não vinculada ao que ela trará de benefícios para o cliente e, sim, na satisfação usufruída e na integração das pessoas com e na organização”. Como a comunicação interna pode contribuir para que o funcionário seja visto como um cidadão, um ser de escolhas, livre para pensar e que é capaz de ler o cenário à sua volta? Kunsch (2003, p. 157) é enfática ao afirmar que “de nada adiantarão programas maravilhosos de comunicação se os empregados não forem respeitados nos seus direitos de cidadãos e nem considerados o público número um, no conjunto de públicos da organização”.

Ao procurar perceber como a comunicação interna pode contribuir para aumentar a adesão dos funcionários às questões inerentes à sustentabilidade, ampliando as fronteiras desse conhecimento para além dos muros da organização e gerando uma mudança de postura desses funcionários, o que se defende é a existência de uma comunicação libertadora, humanística em sua essência, que consiga transformar aquele que a recebe, liberando-o para o exercício pleno de sua cidadania. Tornar uma organização sustentável exige a renovação dos processos de gestão administrativa e, como consequência, de suas formas de comunicação. Como falar de transparência, de equidade, de ética, de proteção ambiental, por meio de uma comunicação que se materializa em “peças de leitura monótona porque contaminadas pela tentativa de promover chefes e exaltar virtudes, nem sempre verdadeiras, das instituições” (Bueno, 2005, p. 22)? Ou em uma comunicação insípida, que contempla um discurso vazio, ainda que embalado em uma sofisticada peça retórica?

Fazer comunicação interna em sintonia com os princípios da sustentabilidade irá requerer mais, tanto daqueles que a produzem quanto daqueles que a autorizam, que fazem da comunicação uma credencial, um passaporte para acessar as emoções humanas.

## PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA

Nossa pesquisa foi de natureza qualitativa. Epistemologicamente, os estudos dessa natureza, geralmente, defendem que os métodos das ciências sociais possibilitam que o homem interprete o mundo em que vive e, assim, reconstrua a sua história, dando-lhe sentido e memória. Assim, percebeu-se como necessária uma metodologia que se adaptasse “à capacidade humana para a interação simbólica” (Moreira, 2004, p. 51).

A investigação das relações entre comunicação e sustentabilidade foi realizada na planta industrial da Fiat Automóveis, localizada em Betim (MG). Nessa empresa trabalham 13,5 mil funcionários, sendo que 80% deles estão na área produtiva e 20% na administrativa. Sua escolha se deu pelo

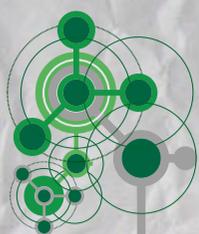


fato de a organização ser uma importante referência para o estado de Minas Gerais, onde reside a autora Deste trabalho. Com 35 anos de Brasil, é indiscutível a representatividade da Fiat para a economia nacional e da região em que se encontra, tendo sido eleita, por nove vezes consecutivas, a montadora líder de mercado. Além disso, conta com uma premiada estrutura de comunicação e tem envidado esforços no sentido de implementar seu programa de sustentabilidade.

Dentro da Fiat, o interesse recaiu sobre a comunicação interna, tentando-se entender como a organização tem construído seu discurso de sustentabilidade para o público interno. Dessa maneira, ressalva-se que outros aspectos como posicionamento no mercado, relação com investidores e comunicação corporativa não foram objeto de observação, uma vez que não teriam significância para o escopo geral da pesquisa.

Para melhor contextualização do campo, o levantamento documental, além do da revisão de literatura, foi fundamental, pois permitiu um olhar aprofundado sobre o campo a ser investigado. Ao se desentranhar sua história, por meio de documentos da época, buscou-se compreender a representatividade da Fiat para a região onde se encontra, a partir da perspectiva da própria organização. Foram utilizadas a documentação primária, via acesso às informações coletadas no *site* da organização, importante fonte de consulta, bem como o livro *Fiat 30 anos* e a revista *Mundo Fiat* (n. 105 – edição especial sobre sustentabilidade), publicações produzidas, respectivamente, pela comunicação interna e corporativa, e a secundária por meio da consulta ao acervo da Editora Abril, em busca de informações sobre a chegada da Fiat no Brasil, em matéria especial da revista *Veja*, intitulada “Nasce a Fiat mineira” (*Veja*, 1976, p. 88-101). Nessa etapa, procurou-se tão-somente historicizar a chegada da organização a Minas Gerais.

A Fiat Automóveis dispõe de diversos veículos de comunicação interna, segmentados por públicos e para atender a diferentes objetivos organizacionais. Para melhor compreensão de como se deu a escolha do *corpus* que compõe esta análise, deve-se resgatar que um dos objetivos foi compreender se a comunicação interna poderia influenciar na formação do público interno das organizações, ampliando a sua consciência em relação à sustentabilidade. Além disso, partiu-se do pressuposto de que essa influência passaria a ser mais bem percebida caso o que fosse apreendido na organização pudesse ser levado para fora dos seus muros, gerando até mesmo o envolvimento da família. Diante desse objetivo, a escolha dos veículos de comunicação interna que foram analisados recaiu sobre o *Expresso Família*, publicação bimestral, voltada para o funcionário em situação de trabalho, e a *Fiat em Família*, publicação mensal, voltada para o funcionário em situação familiar. Embora sejam publicações longevas na organização, o recorte temporal se prendeu ao ano 2010, uma vez que o programa de sustentabilidade Fiat passou a ser discretamente divulgado no final de 2009, por iniciativa do Comitê de Sustentabilidade, criado em 2008, e somente em 2010 foi efetivamente disseminado para o seu público interno. A escolha do método de análise do discurso para essa etapa da pesquisa mostrou-se como um caminho natural.



Para Alan Henderson Gardiner (1989, apud Charaudeau; Maingueneau, 2006, p. 168), “o discurso é a utilização, entre os homens, de signos sonoros articulados, para comunicar seus desejos e opiniões sobre as coisas”. Adotou-se a análise de discurso exatamente porque nela a pragmática exerce domínio sobre a semântica e a sintaxe, o que implica que os efeitos do sentido serão sua tônica. Isso é relevante porque, ao se adotar a premissa de que falar é estar em comunicação e que comunicação é interação, a análise do discurso se apresenta como um meio de descortinar as formas que a linguagem engendra para se efetivar. No entanto, o discurso se caracteriza como uma atividade social e, nesse sentido, o outro tem que ser levado em consideração para que o ato de linguagem alcance sucesso.

Isso é que há de fascinante nas teorias da análise do discurso: a percepção de que, através da construção conjunta do sentido, ninguém sai ileso de uma experiência de comunicação. Somos sempre outros em relação ao que éramos antes de iniciarmos essa troca (Rolim, 2004, p. 104).

Adotou-se a análise de discurso francesa para que se descobrisse como são construídos os discursos da sustentabilidade pela comunicação interna da Fiat, tanto em suas marcas implícitas, quanto nas explícitas, em suas revistas institucionais *Expresso Fiat* e *Fiat em Família*. Assim, entendeu-se que a Fiat, como enunciadora, constrói uma rede de relações dialógicas, expressas pela linguagem, mas não se afirma que isso possa significar aceitação, harmonia, sintonia absoluta ou embate, tensão.

Para a coleta de dados com os funcionários Fiat utilizaram-se entrevistas e grupos de discussão. As entrevistas em profundidade são consideradas imprescindíveis quando se quer coletar dados sobre aspectos do comportamento humano. Como recurso metodológico, a entrevista em profundidade busca “com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte selecionada por deter informações que se deseja conhecer” (Duarte, 2005, p. 62).

Foram definidos como sujeitos de pesquisa: a) os diretores de comunicação e de sustentabilidade; b) os membros do comitê de sustentabilidade: originalmente composto por treze representantes de diferentes áreas da Fiat. Foram ouvidos os representantes das seguintes áreas: comercial, engenharia de qualidade, ecologia do produto, recursos humanos, comunicação, qualidade e relacionamento com a comunidade.

O roteiro de entrevista foi de natureza semiestruturada, contendo aproximadamente quarenta perguntas, formatadas em seis eixos de análise, nos quais se pretendeu captar qual a percepção que o funcionário fazia sobre si mesmo e o *mundo Fiat*, como a própria organização se autodenomina.

Para a constituição dos grupos de discussão foi utilizado o seguinte protocolo: a) solicitou-se à organização a listagem de seus 13,5 mil funcionários, recebida por meio eletrônico e contendo



somente seus números de matrícula e os locais de trabalho; b) de posse da lista, fez-se um sorteio aleatório, destacando os números a cada cinqüenta ou cem, conforme as áreas, de maneira a preservar uma amostra representativa de toda a fábrica. Além disso, foram selecionados dois números suplentes para cada convidado, sempre do mesmo nível hierárquico e/ou função; c) recebeu-se uma segunda listagem, agora constando os nomes que foram anteriormente selecionados; d) foram enviados convites impressos para os funcionários da planta industrial, entregues pela chefia imediata. Para os do administrativo, os convites foram encaminhados por correio eletrônico.

Constituição final dos grupos de discussão: a) dois grupos de discussão, sendo: um de empregados da área comercial, com nove participantes; um da área industrial, com onze participantes; b) dois minigrupos de discussão, sendo: um de empregados da engenharia, com cinco participantes; um de empregados com cargo de liderança da produção industrial, com seis participantes; esses grupos foram assim designados, pois houve um alto índice de não-comparecimento; c) duas entrevistas em profundidade em duplas, com empregados do administrativo e com empregados com cargo de liderança do administrativo. A alteração da técnica foi necessária devido ao não-comparecimento dos convidados.

Tendo em vista alguns problemas operacionais de campo, optou-se por realizar também outras entrevistas em profundidade com os funcionários da área de produção industrial. Essas oito entrevistas cumpriram o objetivo de garantir a representatividade dos grupos, evitando que os setores da prensa, funilaria, pintura e montagem fossem desprezados na amostra.

## OS DISCURSOS EM ANÁLISE

A análise do discurso é uma área de conhecimento surgida no século XX, dentro do campo da linguística, no auge do estruturalismo, em uma França que vivia um conturbado cenário político e cultural, com o Movimento de Maio de 1968, no qual os estudantes exigiam que fossem implementadas reformas no sistema de ensino. Assim, Michel Pêcheux<sup>2</sup>, historicamente considerado o fundador da análise do discurso francesa, também se inscreve nesse momento político e, numa relação de reciprocidade, vê seu trabalho ser profundamente marcado pela situação político-social vigente, principalmente pelos trabalhos de Jacques Lacan, na psicanálise e do marxismo de Louis Althusser, considerados os dois grandes mestres de uma geração que se insurgia contra o sistema de pensamento que então vigorava.

Em 1983, surgiu a semiolinguística de Patrick Charaudeau como proposta de uma teoria dos sujeitos da linguagem. A semiolinguística considera a linguagem do ponto de vista das diversas

---

<sup>2</sup> Fundador da análise de discurso, Pêcheux teoriza sobre como a linguagem está materializada na ideologia e como esta se manifesta na linguagem. Ele concebe o discurso, enquanto efeito de sentidos, como um lugar particular em que essa relação ocorre.



semioses, incorporando o psicológico e o social à análise linguística. Sua metodologia de análise se pretende prática, e seu quadro enunciativo deve ser capaz de elucidar a interação entre os sujeitos e o desdobramento desses sujeitos no ato de linguagem. O principal conceito da semiolinguística é o do *contrato de comunicação*, porque pressupõe a interação entre os sujeitos que se reconhecem mutuamente numa dada situação de comunicação. Para que a comunicação ocorra, é necessário que esses sujeitos tenham um mesmo quadro de referência sobre o qual constroem e tornam inteligíveis seus discursos e saibam reconhecer que existem normas, instituídas pelas práticas sociais, para os comportamentos languageiros que adotam, tornando possível essa comunicação. Isso faz com que um acordo tácito sobre as regras do jogo discursivo se concretize e a encenação das trocas sociais – quase todas no campo do simbólico – ocorra e que determina o que Patrick Charaudeau (2009a) denomina contrato de comunicação.

A noção de contrato pressupõe que os indivíduos pertencentes a um mesmo corpo de práticas sociais estejam suscetíveis de chegar a um acordo sobre as representações languageiras dessas práticas sociais. Em decorrência disso, o sujeito comunicante sempre pode supor que o outro possui uma competência languageira de reconhecimento análoga à sua. Nesta perspectiva, “o ato de linguagem torna-se uma proposição que o eu faz ao tu e da qual ele espera uma contrapartida de convivência” (Charaudeau, 2009b, p. 56).

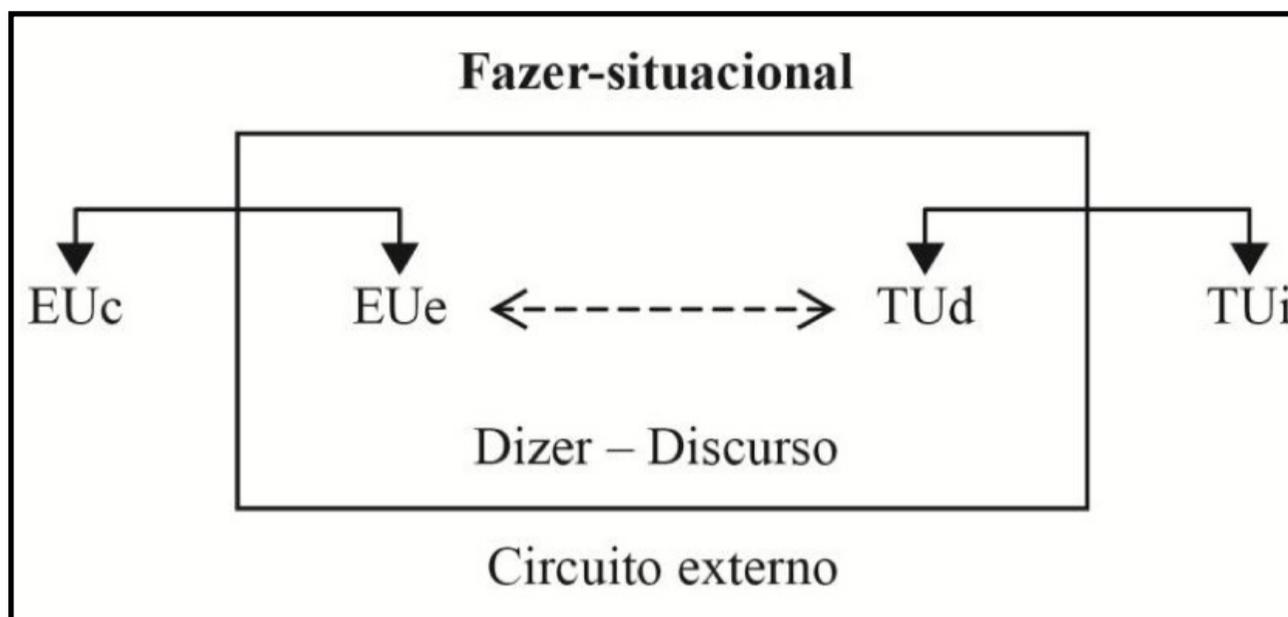
Funcionando como um alicerce metodológico, o conceito do contrato de comunicação vai conseguir abarcar aspectos fundamentais para a compreensão dos discursos, tais como: a sua finalidade – para que dizer?: a identidade dos que estão envolvidos – quem fala a quem?; o propósito de que trata – do que se fala?; o dispositivo que foi utilizado – em que circunstâncias materiais ocorre a troca? –, para, a partir daí, chegar aos conceitos de projeto de fala e de intencionalidade, o que, sob o ponto de vista da análise, implicaria um olhar menos ingênuo sobre esse discurso, desconsiderando-o como atividade neutra. A teoria abre caminho para a verificação de que a utilização da linguagem indica um percurso argumentativo no qual estão em jogo interesses e necessidades, implícitas ou explícitas (Rolim, 2000).

A ideia de projeto de fala considera que todo sujeito ao produzir um ato de linguagem está movido por uma intenção. Todo discurso tem um porquê ou um para quê. Um motivo e/ou um objetivo a alcançar. Para isso, o sujeito falante, diante das restrições circunstanciais em que se encontra, utiliza estratégias. dessa forma, realiza o seu ato de fala (rolim, 2000, p.30).

Assim, pode-se perceber que o ato de linguagem, para a semiolinguística, é definido como uma *mise en scène*, um jogo que coloca em relação dois espaços de significação: o situacional, que seria o circuito externo; e o do dizer, que seria o interno. E, dentro deles, quatro sujeitos, localizados em duplas nesses espaços: situados no circuito externo, estariam os sujeitos comunicantes (EUc) e interpretantes (TUi) e, no interno, os sujeitos enunciadore (EUe) e destinatários (TUd). Todos esses sujeitos do discurso estão em *mise en scène*, ou seja, estão avaliando as competências de um e de outro para ocuparem o lugar que ocupam. Os dois circuitos do ato de linguagem com seus respectivos sujeitos estão representados pelo seguinte quadro enunciativo.



Quadro 1 – Ato de linguagem da relação contratual



Fonte: Charaudeau (1983, p. 46). Tradução da autora.

O quadro enunciativo de Patrick Charaudeau propõe que a linguagem seja considerada do ponto de vista de dois espaços: o externo ou extralinguístico, definido como o espaço das condições psicológicas e sociais dos seres reais em situação de interação; e o interno ou intralinguístico, tido como o uso da língua pelos seres de fala criados formalmente por meio do uso do sistema da língua. Dessa forma, comunicante e interpretante são parceiros empíricos do ato de linguagem. E enunciador e destinatário são sujeitos criados pelo comunicante ao produzir o ato de linguagem. O EUC (Eu comunicante) é um ser social e vai criar um discurso em que possa implementar os seres de fala, enunciadores (EUe) daquilo que pretende encenar discursivamente. O TUd (TU destinatário), por sua vez, é também um ser de fala criado pelo sujeito comunicante ao realizar seu discurso. O TUd é uma imagem do sujeito a quem é dirigido o discurso. Já o TUi, o sujeito interpretante, é também um ser social e interpreta aquilo que recebe do EUC.

Em síntese, o contrato de comunicação determina que esse espaço interno do quadro enunciativo se constitua como um espaço de atuação para que comunicantes e interpretantes sejam parceiros do discurso, uma vez que entre eles deva haver um mínimo de identificação, e os enunciadores e destinatários seriam os protagonistas dessa troca. Dessa maneira, apesar das restrições impostas pela situação e pelo respectivo contrato de comunicação, há ali um espaço de manobras que precisa ser considerado. Ao organizar o modo de dizer, os comunicantes e enunciadores assumem para si as estratégias discursivas e, como consequência, as condições de produção do discurso.

Nesse sentido, para que a comunicação efetivamente ocorra é necessário que o sujeito interpretante consiga apreender o que visava o sujeito comunicante/enunciador. Quando isso ocorre, há uma identificação do interpretante com o destinatário. Essa seria a situação ideal de comunicação. Toda situação real conta, entretanto, com a opacidade da linguagem e com a assimetria entre os sujeitos envolvidos. Diferenças sociais, culturais, políticas e, principalmente, divergência de interesses. Ou seja, há nesse quadro enunciativo a constatação de que os



sujeitos se encontram em relação de alteridade e que, para todo eu, existe um tu, conforme postula Émile Benveniste (1967), com intencionalidades e história próprias.

Uma vez que a semiolinguística leva em conta o sujeito do discurso, ao se aplicar o quadro enunciativo de Charaudeau (1983, p. 46) em uma organização, em que as relações são sempre marcadas pelo poder de um sobre o outro – no caso, do capital sobre o trabalho – ou pela capacidade que um tem de influenciar o outro, pode-se perceber, por exemplo, que os discursos organizacionais buscam capturar a atenção do funcionário, levando-o a coadunar com e a compartilhar o que está sendo dito. Para tanto, são utilizadas diversas estratégias e diferentes modos de organização do discurso, tendo como objetivo fortalecer o *ethos* organizacional. O *ethos* organizacional é uma construção de sentidos sobre quem é e o que faz a organização, entendendo-se que essa construção ocorre a partir do que é mostrado, em jogo com o não-dito e com os implícitos do discurso.

Assim, seria lícito afirmar que a enunciação é capaz de revelar a personalidade do enunciador, criando uma identidade de si bastante compatível com o mundo idealizado em seus enunciados, formado pelas representações sociais que traduzem os valores compartilhados pelos interlocutores do discurso. O conceito de coenunciação pressupõe a necessidade do engajamento dos sujeitos (comunicante e interpretante) no processo interativo. O locutor (sujeito comunicante) se engaja na interlocução construindo uma imagem de si – *ethos* – que balizará a credibilidade e afiançará os argumentos apresentados para que o alocutário (sujeito interpretante) dê sua adesão às proposições defendidas pelo locutor.

Dessa forma,

o orador apoia seus argumentos sobre a *doxa* que toma emprestada de seu público do mesmo modo que modela seu *ethos* com as representações coletivas que assumem, aos olhos dos interlocutores, um valor positivo e são suscetíveis de produzir neles a impressão apropriada às circunstâncias (Amossy, 2005, p. 124).

De fato, em uma situação discursiva, parece ser de fundamental importância a autoridade que o locutor tem, e sua eficácia vai depender de como a construção discursiva do *ethos* se dará. Ou seja, o locutor constrói uma imagem que ele acredita que o auditório faz dele e trabalha para confirmar essa imagem, mas o interlocutor também faz uma imagem do locutor, reconhecendo-lhe autoridade para ocupar aquele lugar de fala. Assim, a construção do *ethos* acontece num jogo especular em que as representações de um e de outro precisam ser confirmadas. Em uma situação de comunicação organizacional, por exemplo, a eficácia do discurso institucional é sempre tributária da autoridade de que goza a organização. Diz-se, então, que a comunicação se funda na existência de um mínimo de reconhecimento mútuo entre os protagonistas.

Para Charaudeau (2008), o *ethos* pode ser coletivamente construído quando as percepções das representações sociais acabam por constituir uma entidade homogênea e, aprioristicamente,



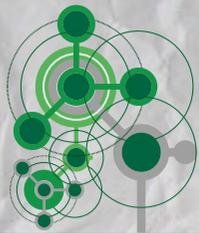
um grupo vai amalgamando uma opinião coletiva sobre um outro grupo. No caso da Fiat, essa identidade coletiva é necessária para que o seu corpo de empregados dê sua adesão ao projeto unificador dessa entidade em um *ethos* organizacional. Por meio de seus diversos projetos e programas, a organização foi construindo suas narrativas e suas práticas, pois, conforme afirma Dominique Maingueneau (2002, s. p.), “as idéias são construídas por maneiras de dizer que passam por maneiras de ser”.

Não raras vezes, o *ethos* vai se configurando aos poucos, no uso de determinado procedimento discursivo que, por ter sido considerado válido, será reutilizado e contribuirá para a formatação do *ethos* organizacional. Nesse sentido, é de fundamental importância que se observe como se dá a enunciação. O uso de pronomes pessoais de primeira pessoa – a enunciação elocutiva –, o uso de pronomes pessoais de segunda pessoa – a alocutiva –, ou o uso de frases que apagam todo traço dos interlocutores, fazendo com que o dito não se torne responsabilidade de nenhum dos interlocutores – enunciação delocutiva – são traços marcantes e que devem ser considerados em um discurso, principalmente naquele que as organizações produzem para condensar seus valores junto ao público interno.

Os valores compartilhados pela coletividade formam a base para que a interlocução seja bem-sucedida, de maneira que sejam alcançados os efeitos desejados pelo sujeito comunicante. Tais efeitos dizem respeito à finalidade do discurso. “A finalidade é a condição que requer que todo ato de linguagem seja ordenado em função de um objetivo” (Charaudeau, 2009a, p. 69).

O objetivo na comunicação é fazer com que o outro seja incorporado à intencionalidade do sujeito comunicante. Assim sendo, a intencionalidade discursiva consiste em querer *fazer fazer* – levar o outro a se comportar de determinada forma; em querer *fazer saber* – transmitir saberes e informações; em querer *fazer crer* – levar o outro a acreditar no que está sendo dito; e em *fazer sentir* – provocar no alocutário um determinado estado emocional (Charaudeau, 2009a).

Se assim for, o ato de comunicação, na perspectiva charaudiana, se estabelece numa relação de troca entre a instância da produção e da recepção. Dessa maneira, a semiolinguística apresenta-se como fecunda matriz analítica para este artigo. A partir da comunicação interna, tendo como objeto de análise as revistas *Fiat em Família* e *Expresso Fiat* e considerando o tema da sustentabilidade, pretendeu-se elucidar como foi construído o jogo discursivo e qual a intencionalidade latente para fazer com que os empregados Fiat se comportassem de uma determinada forma (*fazer fazer*), transformando-os em replicadores dos saberes adquiridos (*fazer saber*) junto às suas comunidades de origem e, principalmente, à sua família, mas, sobretudo, se foi possível levá-los a acreditar (*fazer crer*) que o discurso elaborado pela Fiat era, de fato, pertinente, tornando-os presas de sentimentos como o orgulho de integrar aquele grupo (*fazer sentir*).



## Descrição dos *corpora*

A comunicação interna da Fiat estabeleceu como sua matriz que deveria trabalhar em quatro grandes eixos com o objetivo claro de gerar informação, fomentar o diálogo e criar um bom clima/motivação. Os eixos definidos foram o institucional, em que a história da empresa é o fio condutor; os recursos humanos, considerando a gestão das pessoas na organização; a imagem, preocupando-se em também gerenciar internamente a imagem da Fiat; e o atendimento às áreas, dando o suporte necessário às demandas internas.

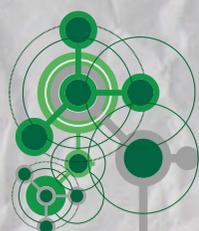
Faz-se mister que aqui se demarque que a comunicação interna adotada estabelece diversificadas estratégias discursivas, principalmente no que se refere à linguagem utilizada e aos efeitos desejados. Resgata-se, então, aqui a intencionalidade discursiva, em que para *fazer fazer*, *fazer crer*, *fazer sentir* e *fazer saber*, a organização vai agir como um comunicador e vai lançar mão, tanto de outros vários enunciadores – todos fiduciários dos interesses da empresa –, quanto de diferentes elementos discursivos para a concretização de seus objetivos enquanto organização. Nesse sentido, para a realização deste estudo, foram escolhidos como *corpora* as seis edições da *Expresso Fiat* e as doze edições da *Fiat em Família* publicadas durante o ano 2010, dirigidas ao seu público interno em diferentes situações de comunicação: no trabalho e na vida familiar, respectivamente.

### *Expresso Fiat*

Revista corporativa, com foco nas pessoas, mas do ponto de vista profissional. De circulação bimestral, é distribuída a todos os empregados, de forma personalizada. Essa personalização deve ser enfatizada, uma vez que cada exemplar traz impresso o nome e o setor de seu destinatário. Com uma tiragem de 14 mil exemplares, cada empregado a recebe com seu nome impresso (não é uma etiqueta feita em computador, a revista traz o nome do destinatário). Seu objetivo é difundir a cultura empresarial e fortalecer a marca. No ano 2010, ela só não circulou no mês de junho. São 44 páginas, em papel couchê fosco, com capa de 150 gramas e miolo de noventa gramas, em policromia, com acabamento em grampo-cavalo. A produção de seu conteúdo é de responsabilidade da equipe de Comunicação Interna e tem editorias fixas e sazonais, definidas conforme a demanda e a necessidade de comunicação da organização. Sua finalidade é projetar os valores e crenças da Fiat, a fim de “difundir a cultura empresarial e fortalecer a marca”<sup>3</sup>.

### *Fiat em Família*

É uma revista corporativa, com foco nas pessoas do ponto de vista sociofamiliar, trazendo informações sobre saúde, benefícios, educação, convivência e cidadania. Seu objetivo é criar vínculo, gerando identificação com o empregado e sua família, e fortalecendo os laços com a



organização. Produzida mensalmente, é dirigida aos empregados e seus familiares, sendo distribuída juntamente com a cesta básica. São doze páginas, em papel couchê fosco, capa de 150 gramas e miolo de noventa gramas, em policromia. A produção de seu conteúdo é de responsabilidade da equipe de Comunicação Interna e tem editorias fixas, embora outras possam aparecer, conforme a demanda e a necessidade de comunicação da organização.

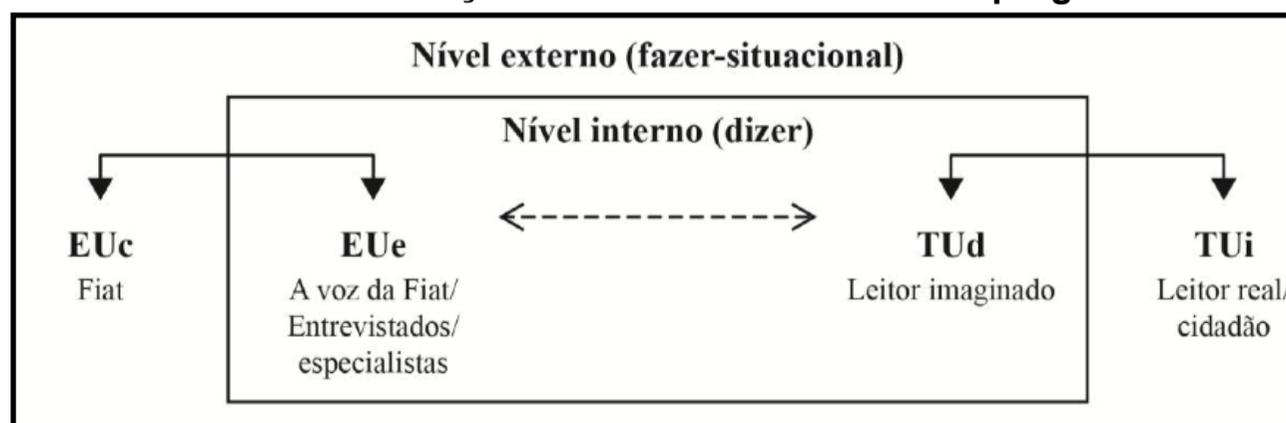
## Os espaços de enunciação

A instância de produção, nesse caso, é a Fiat. O sujeito comunicante (EUc), portanto, é uma organização privada, multinacional de origem italiana, com 35 anos de Brasil, que emprega aproximadamente 14 mil pessoas. Além da organização, o sujeito comunicante se compõe também da equipe de comunicação interna, profissionais responsáveis por definir o que, a quem, como e por quais meios falar com o destinatário de seu discurso.

Para tanto, a Fiat vai utilizar diferentes enunciadores (EUe), aqui compreendidos como os vários profissionais entrevistados, de diferentes áreas de expertise e que vão ocupar a função de enunciadores daquilo que a organização pretende enfatizar nos números de sua publicação.

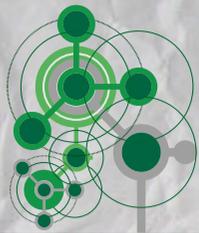
Já o sujeito destinatário (TUd) é todo público ao qual se destinam as publicações – empregados e familiares – e o interpretante (TUi) é o seu leitor real, ou seja, aquele que, ao se dedicar à leitura, se esforçará para compreender aquilo que está sendo dito. O espaço interno-externo, nesse caso, é utilizado para atender as necessidades da organização e pode não ser condizente com as necessidades da instância receptora, uma vez que esses leitores são seres localizados historicamente, integram uma comunidade, têm um repertório e um imaginário coletivo e individual com suas próprias visões de mundo. Para melhor compreensão do que trata essa análise, reproduz-se o quadro enunciativo de Charaudeau (1983), adaptando-o ao objeto de estudo Fiat/ Comunicação interna/corpora.

**Quadro 2 – Relação contratual entre Fiat e empregados**



**Fonte:** Adaptado de Charaudeau, para que a autora pudesse fazer a representação gráfica de como se dá a relação contratual entre o objeto de estudo Fiat, os objetos de análise *Fiat em Família* e *Expresso Fiat* e os leitores, como empregados da organização.

<sup>3</sup> Retirado de material produzido para apresentações internas, disponibilizado pelo próprio setor da Fiat.



Assim, reconhecendo que a organização tem controle sobre a produção e a distribuição das revistas – uma é entregue ao próprio empregado pela chefia imediata e outra chega a sua casa, juntamente com a cesta básica – mas não tem controle sobre o uso que é feito delas –, se a cesta básica for doada a terceiros como pais e empregados domésticos, no caso da *Fiat em Família*, por exemplo, ou esquecidas em armários destinados aos objetos pessoais dos empregados, no caso da *Expresso Fiat*, o discurso organizacional pode estar sendo desconsiderado.

Essa análise pretendeu então avaliar como o Eu comunicante (EUc) fala por meio de seus Eus enunciadores (EUe) e como ele então se denomina, como se refere a si mesmo e ao seu empregado (TUd). E, além disso, entender como a comunicação interna tem tratado o tema da sustentabilidade. A partir dessa leitura, pretende-se chegar às imagens que a organização constrói de si (*ethos*).

## CONCLUSÃO DA ANÁLISE DE DISCURSO

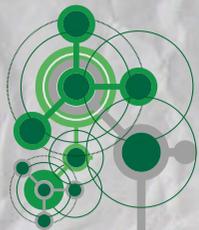
### As instâncias de emissão e recepção na Fiat

Utilizando as categorias propostas por Patrick Charaudeau, fica claro que a instância de produção – sujeito comunicante e seus enunciadores – é constituída pela organização Fiat, entendida aqui como a filial brasileira do Grupo Fiat, sua comunicação interna e seu Comitê de Sustentabilidade, e a instância de recepção – sujeito interpretante, assim como os sujeitos destinatários formulados pelo comunicante – constituído pelos empregados da Fiat, uma vez que as duas publicações são a eles dirigidas.

Apesar disso, há que se esclarecer que o sujeito interpretante é todo aquele sujeito real que, porventura, pegar a revista e proceder empiricamente à sua leitura. Os sujeitos destinatários, porém, embora grosso modo sejam os empregados da Fiat, ocupam papéis sociais e linguageiros diversos conforme cada um dos *corpora*. A revista *Fiat em Família* é dirigida ao empregado em situação familiar, o que sugere um momento muito específico para que a leitura ocorra, esperando-se que, fora do ambiente de trabalho, essa leitura ocorra em situação de relaxamento e de compartilhamento. A revista *Expresso Fiat* é dirigida aos empregados em situação de trabalho, com temáticas direcionadas aos produtos, processos e práticas relativas a esse *locus*.

### O *ethos* Fiat

Ao se observar, comparativamente, os *corpora* aqui apresentados, é possível estabelecer alguns pontos de análise que podem ser elucidativos de como se constitui o *ethos* Fiat e como seus discursos são configurados conjuntamente, mesmo quando o enunciador busca persuadir o destinatário de que há um ideal de verdade a ser compartilhado, pois, conforme dito no início desta análise, o *ethos* é uma “construção de si para que o outro adira, siga, identifique-se a este



ser que supostamente é representado por um outro si – mesmo idealizado” (Charaudeau, 2008, p. 153). Assim, a Fiat do Brasil foi construindo uma relação de si com os seus empregados na qual a reciprocidade fica evidenciada: ela dá o melhor de si e exige o máximo do outro, que deve aceitar como seus os *ethoi* de credibilidade e de identificação.

Esses diferentes *ethoi* são construídos por meio de conteúdos bem articulados, cuja atividade linguageira se preocupa em ser simples, de fácil assimilação e, ao mesmo tempo, faz deslocar os sujeitos do discurso da linha de produção para um patamar técnico em que o uso da língua estrangeira se dá com incrível naturalidade – principalmente em relação ao inglês; no caso do italiano, língua de origem da matriz, é mais usual o portuliano<sup>4</sup>. Os *ethoi* de solidariedade e humanidade estão presentes em todas as matérias que referenciam os projetos de sustentabilidade da Fiat, pois todas mobilizam uma representação social que leva o leitor/destinatário a se posicionar entre uma prática social concreta – Árvore da vida, Cooperárvore, Maratona cultural, Voluntariado, as ações do Jardim Teresópolis, dentre outros – e sua consciência afetiva que se apoia sobre os seus conhecimentos anteriores, seu repertório social e sobre os julgamentos herdados.

### As marcas do texto

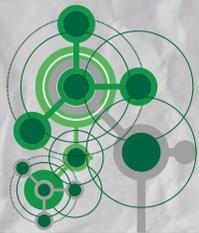
A frequência com que, tanto na *Expresso Fiat* quanto na *Fiat em Família*, são usadas as enunciação delocutivas chamam a atenção. Ao trazer especialistas de diferentes áreas do conhecimento – no caso das entrevistas da *Expresso Fiat* – ou a opinião dos familiares – no caso da *Fiat em Família* – ou quando combina as duas possibilidades: *expertos* e empregados da organização, para atuar como EUE (EU enunciadore), a Fiat usa um argumento de autoridade, passando a mensagem de que a terceira voz utilizada representa a voz da verdade, ou seja, não sou eu que estou dizendo, é o outro.

Percebe-se também que o discurso Fiat em relação à sustentabilidade busca se traduzir em discurso de compromisso, em que se reconhecem as exigências de um mercado que aposta na globalização econômica e no desenvolvimento tecnológico cada vez mais acentuado, mas que se preocupa em preservar o meio ambiente e em minimizar a desigualdade social, mitigando o passivo existente.

Enfrentar os desafios de frente, tornar a empresa ainda mais competitiva no mercado automotivo, sempre com foco na utilização responsável dos recursos naturais e no compromisso com o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados e comunidades:

*Essa é a sustentabilidade que a Fiat quer construir ao seu lado. Porque é só com a sua conscientização e o seu engajamento que poderemos garantir um futuro ainda melhor para as próximas gerações (Expresso Fiat, jul.-ago. 2010, grifo da autora).*

<sup>4</sup> No jargão da indústria, o termo faz referência ao uso do português misturado com o italiano, prática ainda utilizada.



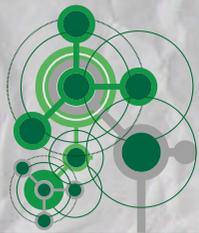
O uso recorrente do pronome possessivo seu (seu lado, sua conscientização, seu engajamento) envolve o leitor, traduzindo o compartilhamento de valores e objetivos. Em relação ao papel da Fiat como enunciadora (EUe), deve-se destacar que o uso de adjetivos é recorrente, evidenciando uma imagem de si positiva, ufanista, que enaltece conquistas e vitórias. O TUd (TU destinatário), por sua vez, traz diferentes nomeações, sendo comum que as publicações a ele se refiram de maneiras diversificadas. Ora denominado colaborador, ora empregado, ora como profissional, inexiste uma nomenclatura definida e, não raras vezes, em uma única matéria, o enunciatador utiliza diversas formas de a ele se referir, conforme se destaca abaixo.

A satisfação, mas, dessa vez, de seus próprios profissionais é o foco de outro grande projeto: o Programa de Gestão do Ambiente de Trabalho, Fiat Mais Você. A primeira etapa, a pesquisa, foi um convite aos quase 13 mil empregados da empresa a opinarem sobre o relacionamento com os gestores e os colegas, sobre o ambiente da empresa e o dia a dia dos profissionais (página 16). (Expresso Fiat., jul.-ago. 2010, p. 16 – grifos da autora).

### **A sustentabilidade na Fiat**

O tema da sustentabilidade ganha força a partir da edição de julho/agosto na Expresso Fiat e na de agosto da Fiat em Família. O *ethé* da credibilidade é construído por meio do *ethos* da virtude, pois os discursos usam a força da sinceridade de propósitos para se materializarem. Ao dizer que a Fiat respeita o meio ambiente, planeja o futuro das gerações futuras, ao mostrar seus projetos de reciclagem e de consumo consciente, a organização demonstra virtude e sinceridade. O *ethé* de identificação, por sua vez, ocorre por meio dos *ethoi* de humanidade e solidariedade, que representam sua compaixão pelas pessoas e sua preocupação com o próximo. Além do mais, ao dizer sempre que para atingir sua meta ela precisa do engajamento das pessoas, a organização admite que não dará conta sozinha e reafirma o sentimento de família, time e equipe que sua comunicação interna valoriza.

Por outro lado, em relação à sustentabilidade, sempre que possível, as matérias dão o tom de sua intencionalidade discursiva e enunciam o *fazer fazer*, pois usam modelos para que o funcionário passe a se comportar da maneira desejada, como no caso do desperdício de alimentos e da coleta seletiva; em *fazer saber*, pois adensa as informações de maneira a permitir uma ampliação do conhecimento, principalmente se esse conhecimento se ligar à sua práxis cotidiana, como no caso das matérias sobre o WCM, o uso de pequenos olhos para explicitar termos ou dar informações contextualizadas, bastante presentes na *Expresso Fiat*; em *fazer crer*, pois os discursos são construídos de forma consistente, com muitos dados quantitativos, com exemplos de sucesso e também balizados por alguém que tem conhecimento e torna ainda mais crível o discurso; e *fazer sentir*, pois estimula no leitor estados emocionais vinculados ao sentimento de orgulho por trabalhar naquela organização, de pertença, pois ele é sempre lembrado de que faz parte daquele time, família e/ou equipe fantástica, à alegria, pois há uma profusão de sorrisos, de provas de um estado emocional positivo em todas as publicações.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que se pode considerar, a título de conclusão, é que a comunicação tem um papel importante, fundamental mesmo, para a gestão da sustentabilidade. Por outro lado, a comunicação interna da Fiat é presa do dilema: quer construir pontes e estabelecer diálogos, mas precisa atender à lógica produtiva, que reafirma a necessidade de os canais formais da organização produzirem comunicação, comunicação em grande quantidade mesmo, a fim de eliminar ao máximo a possibilidade de que haja dispersão frente aos seus objetivos iniciais. Ao descrever o fenômeno, percebe-se que a comunicação interna é capaz de dar conteúdo, mas não atualiza esses conteúdos de maneira a permitir uma mudança de atitudes frente à necessária adesão e ao posterior engajamento. Dialogando com as elaborações de Baldissera (2010), defende-se que isso somente será possível se a organização aprender a qualificar as relações e os vínculos que estabelece com seu público interno, ampliando a sintonia entre o que ela e os funcionários almejam.

Tal compreensão permite que se afirme que a comunicação não tem sido utilizada para construir sentido sobre a sustentabilidade, pois ainda é bastante prescritiva e controladora, uma vez que a organização busca o desenvolvimento sustentável como uma concepção de negócio, como uma oportunidade de ganhar vantagem competitiva e mercado. Essa visão ainda difusa tem atravessado a comunicação, que, por sua vez, não tem conseguido construir um espaço social que permita o diálogo e a existência de experiências compartilhadas. Ainda é a organização que tem o saber, as respostas e cabe à comunicação tão-somente disseminá-los.

Mais uma vez, a organização desvela/revela/desnuda sua vocação para um discurso muito liberal, mas que mascara uma prática ainda muito funcionalista. Por outro lado, talvez seja improvável que se possa dizer algo diferente disso em uma sociedade capitalista, em que, no cerne de suas organizações produtivas se estabelecem relações de troca, antagônicas, dialéticas. Na organização estudada, o discurso avança, mas a essência continua presa à experiência-tipo: tudo para que a família Fiat perdure.

Dessa maneira, seria plausível admitir que uma nova concepção da comunicação interna na gestão da sustentabilidade deva se evidenciar, conclusão que redundou na proposição de um modelo que tem no significado construído seu elemento central. Ao construir significados sobre o que está sendo dito, as pessoas se envolvem e participam. Serão capazes de promover mudanças.



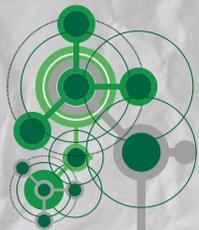
**Figura 1 – Modelo de comunicação para a sustentabilidade**



**Fonte:** Elaborada pela autora.

A base do modelo é a construção de significados, condição considerada *sine qua non* para que as pessoas consigam pensar a sustentabilidade como uma propriedade coletiva, mas que exige uma responsabilidade individual. No centro do modelo não está mais a organização, mas sim a sua *comunicação interna*, aqui evocada por seu potencial de gerar as condições objetivas para a mudança, de possibilitar “o espaço social necessário para que floresçam as comunicações informais” (Capra, 2005, p. 122), vitais para que as pessoas possam interagir, entabular conversações, partilhar e compartilhar experiências.

A essa comunicação interna cabe a importante tarefa de gerar *informação* capaz de estimular a reflexão crítica, a deliberação, a troca entre os funcionários, de maneira a estimulá-los, cada vez mais, a participarem da realidade cotidiana. Assim, a comunicação precisa levá-los à *compreensão*. E, para tanto, tem de deixar de evidenciar seus feitos e enaltecer suas vitórias e



seus sucessos para abrir espaço para a oferta de insumos capazes de serem vistos como impulsionadores para a *formação* de uma nova consciência. Evidentemente, essa postura irá requerer um esforço genuíno da organização em relação ao necessário desprendimento do controle como forma de atuação. Os funcionários tenderão a ser vistos como protagonistas, cocriadores desses novos vínculos. Somente assim a *mobilização* ocorrerá. Somente aqueles que acreditam no que fazem, que percebem o sentido do que fazem se mobilizam para a mudança.

Para Margaret Wheatley e Myron Kellner-Rogers (1998, apud Capra, 2005, p. 124 – grifo da autora),

não temos escolha: temos de chamar as pessoas para o processo de repensar, reprojeter e reestruturar a organização. É em nosso prejuízo que ignoramos a necessidade das pessoas de participar. Se elas estiverem envolvidas, vão criar um futuro do qual elas mesmas já fazem parte. Não teremos de nos dedicar à exaustiva e infrutífera tarefa de “vender-lhes” a solução, de fazê-las “colaborar”, de descobrir quais são os incentivos como podemos suborná-las para que aceitem adotar um comportamento concorde...

Nesse sentido, entende-se que a mobilização é um componente imprescindível para a transformação. Quando as pessoas se envolvem com algo, quer seja uma causa ou um tema, o genuíno interesse acaba por melhorar sua busca por mais informações, por estimular sua dedicação e gerar a transformação. *Quer-se envolver com, estar à disposição de.* A mobilização gera a participação e é ela que transforma. O envolvimento gera novas agendas de discussão que permitem a constituição de uma comunidade de prática que transforma, que aumenta a capacidade de aprendizado, que permite estabelecer os limites das escolhas. E daí surge uma *nova compreensão*. Reelaboram-se os conceitos, colocam-se em xeque velhas crenças, permite-se ver o outro e reconhecem-se a alteridade, a diversidade e a autonomia dos indivíduos para elaborarem a sua própria auto-organização. E essa nova compreensão vai se concretizar em mais *informação*, que agora deve ser multiplicada, difundida para que mais pessoas saibam o que é sustentabilidade, o futuro comum. E o ciclo se retroalimenta, se reinicia, como um círculo perfeito, cujo início e fim se mesclam. A comunicação é *moto contínuo*, é processo.

O que o modelo apresentado na figura 1 resgata é a necessidade de que a comunicação organizacional seja estratégica a ponto de colocar a comunicação interna no centro de suas decisões. A complexidade que envolve tal inclusão não é aqui desconsiderada, mas percebe-se não ser possível falar de engajamento e envolvimento sem que se fale de uma comunicação dialógica, relacional, participativa, que permita aos funcionários a retomada de seu protagonismo. Somente funcionários conscientes podem se tornar mediadores dessa nova configuração da comunicação interna, em cujo cerne repousa a certeza de que o funcionário é o mediador das relações que a organização estabelece com a sociedade. Ou, como diria um dos diretores da Fiat, *embaixadores da marca*.

Obviamente, a conversão do modelo instrumental para um modelo mais estratégico e humanizado da comunicação irá gerar um fruir de forças que, por sua vez, produzirá muitos desdobramentos,



tanto no que tange à desconstrução contínua de seus processos e práticas, quanto na apropriação, pelos atores sociais, dos significados que são compartilhados nas organizações. Isso, naturalmente, vai exigir um saber não-fragmentado, fluido, cujas interfaces dialoguem entre si, evidenciando a necessidade de que seus profissionais também consigam perceber que a formação deve garantir a apreensão de arcabouço teórico suficiente para torná-los profissionais mais especializados, mais versáteis, mais reflexivos e mais éticos. Resta saber se estarão preparados para tanto.

## REFERÊNCIAS

AMOSSY, Ruth. O *ethos* na intersecção das disciplinas: retórica, pragmática, sociologia dos campos. In: AMOSSY, Ruth (Org.). *Imagens de si no discurso: a construção do ethos*. São Paulo: Contexto, 2005.

ARENDT, Hannah. *A condição humana*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1997.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul (SP): Difusão, 2008. p. 149-77.

\_\_\_\_\_. Organizações como *complexus* de diálogos, subjetividades e significação. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul (SP): Difusão, 2010. p. 61-76.

BARBIERI, José Carlos. Organizações inovadoras sustentáveis. In: BARBIERI, José Carlos; SIMANTOB, Moysés Alberto (Org.). *Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações*. São Paulo: Atlas, 2007. p. 85-108.

BENVENISTE, Émile. *Problèmes de linguistique générale*. Paris: Seuil, 1967.

BRAIT, Beth. O texto mostra a língua, costura e descostura discursos. *Filologia, linguística, português*. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo / CNPq, n. 9, p. 169-83, 2007.

BRANDÃO, Helena H. Nagamine. Análise do discurso: enunciação e construção do sentido. In: CICLO DE ESTUDOS COMUNICAÇÃO, ANÁLISE DO DISCURSO E ATIVIDADE LINGUAGEMIRA. São Paulo, Grupo de pesquisa Comunicação e Trabalho, PPGCOM-USP, 13 abr. 2010.

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica*. São Paulo: Contexto, 2005.

CABRAL, Valéria. Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, EC-USP, v. 1, n. 1, p. 56-71, ago. 2004.

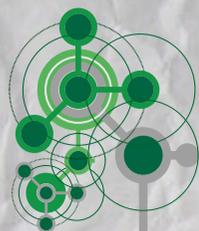
CAPRA, Fritjof. *As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável*. São Paulo: Cultrix, 2005.

CHARAUDEAU, Patrick. *Discurso das mídias*. São Paulo: Contexto, 2009a.

\_\_\_\_\_. *Linguagem e discurso: modos de organização*. São Paulo: Contexto, 2009b.

\_\_\_\_\_. *Discurso político*. São Paulo: Contexto, 2008.

\_\_\_\_\_. *Langage et discours: éléments de sémiolinguistique (théorie et pratique)*. Paris: Hachette, 1983.



CHARAUDEAU, Patrick; MAINGUENEAU, Dominique. *Dicionário de análise do discurso*. São Paulo: Contexto, 2006.

DAVENPORT, Thomas H. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura, 2001.

DIAS, Reinaldo. *Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade*. São Paulo: Atlas, 2009.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2005. p. 62-82.

FÍGARO, Roseli. Considerações sobre os resultados da pesquisa de recepção: a construção dos sentidos do trabalho pelos receptores dos meios de comunicação. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, São Paulo, Alaic, v. 2, n. 2, p.138-48, ene.-jun. 2005.

GARDINER, Ian Handerson. *Langage et acte de langage: aux sources de la pragmatique*. Lille: Presses Universitaires, 1989.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. – rev. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

LEFF, Enrique. *Epistemologia ambiental*. São Paulo: Cortez, 2010.

MAINGUENEAU, Dominique. *Análise de textos de comunicação*. São Paulo: Cortez, 2002.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna: um fator estratégico nos sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul (SP): Difusão, 2006. p. 205-22.

MOREIRA, Daniel Augusto. *O método fenomenológico na pesquisa*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine F. C. de. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos? In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Org.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul (SP): Difusão, 2008. p. 91-108.

PIÑUEL RAIGADA, José L. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madri: Síntesis, 1997.

RAMPAZZO, Sônia Elisete. A questão ambiental no contexto do desenvolvimento econômico. In: BECKER, Dinizar Fermiano (Org.). *Desenvolvimento sustentável: necessidade e/ou possibilidade?* Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2002. p. 161-90.

ROLIM, Wiliane Viriato. Discurso e argumentação na semiolinguística de Charaudeau. *Paralelo 20*, Belo Horizonte, n. 1, p. 103-8, jan.2004.

\_\_\_\_\_. *Estratégias argumentativas no discurso filosófico: estudo de caso à luz da semiolinguística*. 2000. 126 p. Dissertação (Mestrado em Linguística) – Faculdade de Letras/UFMG, Belo Horizonte, 2000.

SOARES, Ana Thereza N. Comunicação e sustentabilidade na construção de uma nova visão de mundo. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Org.). *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*. São Caetano do Sul (SP): Difusão, 2009. p. 21-32.

VAN DIJK, Teun A. *Discourse and communication: new approaches to the analyses of mass media discourse and communication*. Berlin: De Gruyter, 1985.



VEJA. Nasce a Fiat mineira. *Veja*, São Paulo, Abril, p. 88-101, 14 jul. 1976.

WEATLEY, Margaret J.; KELLNER-ROGERS, Myron. Bringing life to organizational change. *Journal of Strategic Performance Measurement*, abr.-maio 1998.

\*\*\*

Recebido em: 23.03.2013 / Aceito em: 30.03.2013