

## Comunicação organizacional e o poder das narrativas: estratégias discursivas da Samarco<sup>1</sup>

Elizabeth Moraes GONÇALVES<sup>2</sup>

Ana Maria Dantas de MAIO<sup>3</sup>

Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, SP

### Resumo

As tecnologias da comunicação e informação facilitaram a produção e divulgação de narrativas organizacionais, que têm sido cada vez mais adotadas como estratégias de construção de imagem. Este estudo sugere uma reflexão sobre o uso de narrativas pela empresa Samarco, depois do desastre ambiental e social em Mariana (MG). Vídeos com depoimentos de funcionários, comunidade do entorno e vítimas da tragédia foram reunidos em uma campanha veiculada na internet e em TV aberta. A análise de discurso desse material revela a apropriação da fala do empregado pela organização. Também são discutidas a eficácia da adoção da ideia de sustentabilidade nos discursos organizacionais e a incorporação de elementos da comunicação face a face na produção do material de divulgação. Conclui-se que a Samarco terceiriza a defesa de sua reputação aos depoentes – estabelecendo, no mínimo, um dilema ético.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional; narrativas; discurso; Samarco.

### Introdução

As narrativas estão cada vez mais presentes no ambiente organizacional, seja para construir a trajetória da própria organização, com sua linha do tempo, ressaltando os principais feitos na construção de seu patrimônio, seja incorporando as histórias de seus dirigentes e colaboradores – histórias de vida que se relacionam com a organização. A evolução tecnológica tem propiciado facilidades de registro de dados (imagem, som, textos, fotografias), o que contribui para o surgimento de centros de memórias, de resgate e preservação de momentos importantes que compõem uma linha do tempo, em especial na Internet, nas páginas das empresas e organizações em geral.

A história tem o poder de conquistar e cativar o outro, “está presente em todos os lugares, em todas as sociedades; não há, em parte alguma, povo algum sem narrativa; todas

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XVI Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Doutora em Comunicação, docente do programa de pós-graduação em Comunicação da UMESP, email: [bethmgoncalves@terra.com.br](mailto:bethmgoncalves@terra.com.br).

<sup>3</sup> Doutora em Comunicação pela UMESP, jornalista da Embrapa Pantanal, email: [anamaio@uol.com.br](mailto:anamaio@uol.com.br)

as classes, todos os grupos humanos têm suas narrativas” (BARTHES, 1979, p. 20). Não é por acaso que contar história faz parte da nossa vida, nas atividades mais simples, de entretenimento infantil, da conversa com amigos, até contextos mais elaborados da literatura, da mídia. As organizações recuperam esse poder da narrativa e passam a usá-lo a seu favor, com histórias exemplares de seus dirigentes, com relatos das experiências de seus funcionários, com a trajetória das marcas e produtos. Enfim, investir na narrativa tem sido estratégia de aproximação, de valorização da alteridade na sociedade caracteristicamente relacional.

O presente estudo visa levar à reflexão sobre a construção do discurso institucional da empresa Samarco, depois do grave desastre ambiental e social que a ruptura das barragens de Mariana (MG) provocou em 5 de novembro de 2015. A narrativa do funcionário é tomada como um mecanismo de comunicação voltado positivamente para a empresa, pois, ao expressar seus sentimentos sobre os fatos ocorridos, fala em nome da organização e torna-se fiador de suas intenções de restabelecer o equilíbrio das relações. A narrativa evidencia aspectos da individualidade do sujeito, porém controlada pelos aspectos sociais e ideológicos que seu lugar de fala impõe. Nesse sentido os funcionários dão corpo e voz ao discurso da Samarco, que procura sensibilizar a opinião pública com uma versão inexplorada pelo jornalismo.

### **Traçado metodológico e objeto da análise**

A campanha “É sempre bom olhar para todos os lados” foi concebida logo após o rompimento da barragem e produzida nas semanas seguintes. Menos de um mês depois da tragédia, em 1º de dezembro, os primeiros vídeos eram postados no site da empresa. Trata-se de um farto material para análise discursiva, que reúne depoimentos de empregados, de vítimas e de representantes das comunidades atingidas (dono de pousada, professoras, pescadores) – todos elogiando a proatividade da Samarco.

O depoimento do analista de materiais Hilcker Scopel Damasceno é datado de 2 de dezembro de 2015 e foi escolhido intencionalmente para essa análise por concentrar em seu discurso os elementos teóricos aqui abordados. A narrativa tem 2 minutos e 29 segundos<sup>4</sup>. Foi gravada no município de Barra Longa (MG), ao lado do rio Doce, cenário da

---

<sup>4</sup> Disponível em: <http://www.samarco.com/historias/?historia=a-gente-esta-empenhado-em-recuperar-esse-rio-recuperar-a-estrutura-da-cidade>. Acesso em: 17 maio 2016.

devastação. O jovem funcionário assume a identidade da empresa, não só pelo colete alaranjado que veste como pelo uso do pronome pessoal “nós”.

No relato, ele conta que a Samarco (ou “a gente”) está empenhada em melhorar as condições de vida das pessoas afetadas. *“A gente imagina como é que foi, né? A lama chegando aqui e passando por tudo... é um pouco até triste, né, você ver isso de perto. Mas a gente tá empenhado em recuperar esse rio, recuperar a estrutura da cidade e fazer tudo voltar ao normal.”*

A imagem do rio e do depoente é substituída momentaneamente pelas mobílias oferecidas pela empresa às famílias atingidas e por máquinas retirando lama da área comercial do município, onde será reconstruída a praça. *“Todo mundo fala, a população de Barra Longa fala que a pracinha era o local de entretenimento da cidade, né, então nosso objetivo é restabelecer os comércios em torno da pracinha e restabelecer a pracinha pra população poder ter o lazer deles novamente, né?”*, continua Hilcker.

Ao final a narrativa ganha um tom ainda mais informal, procurando mostrar a proximidade do funcionário – e da empresa – com a comunidade vítima da tragédia. As pessoas afetadas ganham nome, identificação, personalidade: *“É... a gente já começa a chamar as pessoas pelo nome. Tem ali o senhor que tem a loja de equipamento de pesca, bicicleta, tem um conjugado de coisas na loja dele... e eu já chamo ele de seu Nô. Porque o nome dele é José, mas eu chamo ele de Nô porque todo mundo na cidade já chama ele de Nô. A mulher da loja de móveis, a Maria do Carmo, chama de Cacá porque é o apelido dela... então assim, você começa a pegar intimidade com as pessoas e criando uma relação, um vínculo, você passa a ser a referência daquelas pessoas, sabe, pra resolver os problemas delas. É bem legal!”*

Enquanto a Samarco aposta nos depoimentos desses atores, há vozes que se calam na campanha. O silêncio dos dirigentes indica que é bom olhar para *quase* todos os lados. A fala direta da diretoria permanece oculta, sinalizando que não há o que dizer. Os depoimentos foram colhidos antes de a empresa apresentar seu plano de demissões voluntárias, em junho de 2016, o que nos leva a refletir que o funcionário sente-se amparado pela empresa e seu depoimento pode reforçar seu vínculo com ela, o que possivelmente não se daria da mesma forma se estivesse em vistas de apresentar sua demissão.

A pesquisa bibliográfica que fundamenta este estudo recorre a autores e conceitos da comunicação organizacional, da análise de discurso e da comunicação face a face –

instituindo uma interface entre três dimensões do conhecimento que se sobrepõem e se ajustam, sugerindo uma leitura do objeto estudado, entre tantas outras possíveis.

### **O contexto de uma organização em crise**

Criada em 1977, a Samarco é uma organização de capital fechado que explora o minério de ferro e seu beneficiamento. Com sede em Belo Horizonte (MG), a empresa é controlada pelas mineradoras Vale e BHP Billinton (anglo-australiana): a primeira é considerada líder mundial de produção e exportação de minério de ferro enquanto a segunda é tida como a maior mineradora do mundo (TANURE, 2010).

O rompimento da “Barragem de Fundão”, em Mariana, deixou 17 pessoas mortas, mais de 600 desabrigadas e arrasou o povoado de Bento Rodrigues, tomado pela lama proveniente do rejeito da produção de minério. A empresa, considerada a 10ª maior exportadora do país, mantinha operações nos Estados de Minas Gerais e Espírito Santo, ambos afetados pela tragédia (KAUFMANN, 2016). O rio Doce foi atingido pelo rejeito e várias cidades tiveram seu abastecimento de água comprometido, além dos danos ambientais. A licença de funcionamento da Samarco foi embargada.

De acordo com Kaufmann (2016, p. 98), “três meses após o desastre [fevereiro de 2016], somam-se diversas situações de danos ambientais e sociais, ao passo que também há fortes indícios de que a batalha judicial será longa”. Se até então a Samarco detinha uma imagem positiva perante a sociedade – chegando a ser considerada pela mídia especializada como empresa-modelo em sustentabilidade, depois de 5 de novembro de 2015 a imagem e a reputação da empresa estariam irremediavelmente comprometidas.

Recentemente, o próprio discurso formal da organização (missão, visão, valores) havia migrado da perspectiva operacional para a social/ambiental, valorizando o termo “sustentabilidade”. De acordo com Tanure (2010, p. 123), “podemos afirmar que a adoção do discurso da sustentabilidade por parte da Samarco Mineração serve a alguns propósitos, sendo o principal deles a sua legitimação social”.

Essa escolha equivocada – focada tão somente na legitimação – não é privilégio da Samarco. Várias são as organizações que respondem à pressão social adotando um discurso nem sempre compatível com as ações que, de fato, desenvolvem. “A utilização indiscriminada que algumas organizações vêm fazendo do termo sustentabilidade e suas variantes ocorre sob a égide de ações, ao mesmo tempo, oportunas e oportunistas” (MAIO;

SILVA, 2013, p. 29). Empresas “sustentáveis” se multiplicam na mesma velocidade da vulgarização do termo.

Em termos de estratégia comunicacional, essa conduta indica amadorismo, despreparo e falta de comprometimento com princípios éticos. Discursos vazios sobre sustentabilidade não se perpetuam, ao contrário, tendem a se dissolver no tempo e no espaço. A concepção de sustentabilidade deve fazer parte do DNA da organização, precisa estar incorporada em sua rotina, em suas práticas, na visão de seu público interno, em sua cultura organizacional.

### **Vestígios da cultura organizacional**

A compreensão das escolhas comunicativas da Samarco passa, necessariamente, pelo conceito de cultura organizacional. Cada empresa constrói, paralelamente à sua identidade, um processo que espelha as relações estabelecidas em sua cotidianidade, seja no ambiente interno seja na dimensão externa – lembrando que organizações estão sempre inseridas em contextos sociais.

A cultura organizacional assemelha-se a uma trama, no sentido de tecido tramado. Esse tecido tramado é (re)tecido com base nos diálogos simultaneamente visíveis e invisíveis, antagônicos/complementares, que se ajustam e desajustam conforme os interesses organizacionais e os entendimentos individuais. (SCROFERNEKER, 2010, p. 190).

Esse processo nem sempre é perceptível, por envolver aspectos pouco observáveis, como valores, estratégias e filosofias. Por vezes, alguns elementos simbólicos da organização se materializam, tornando-se visíveis, palpáveis, facilitando a atribuição de sentidos à cultura organizacional. Logomarcas, prédios, mobiliário, frota, uniformes, decoração e elementos gráficos carregam consigo vestígios dessa cultura. Ferrari (2011, p. 152) pontua que

Podemos entender a cultura organizacional como um conjunto de evidências tangíveis e intangíveis compartilhadas pelos membros da organização. Ela é, da mesma forma como nos diferentes grupos sociais, o cimento que mantém a organização como um todo, que lhe confere sentido e engendra sentimento de identidade entre seus membros.

A relação entre cultura e identidade justificaria, em parte, a assunção de responsabilidades por parte de funcionários da Samarco que se dispuseram a defender a empresa. Por meio da materialidade dos vídeos, atores envolvidos com o desastre em Mariana revelam parte da cultura que interessa à organização expor: uma empresa preocupada com a comunidade do seu entorno. A análise de discurso, no entanto, não se pauta apenas pelo dito, pelas escolhas semânticas e lexicais, mas a situação comunicacional e o contexto histórico social que envolve os interlocutores também constroem sentidos.

Em sua fala, o funcionário Hilcker Damasceno sinaliza uma conduta desorganizada e despreparada por parte da organização, incompatível com instituições que, de fato, estão atentas à alteridade – ainda que se considere o elemento surpresa do episódio. “*A gente tá acompanhando desde o primeiro dia e, na sexta-feira, pra ser muito sincero, a gente foi pra lá sem uniforme, sem nada [...]. Então mesmo sem uniforme, sem nada profissional como a gente tá estruturando agora, a gente foi com o intuito de ajudar e se sentindo corresponsável com tudo*”, depõe o analista. A falta do uniforme naquele momento pode significar a ausência da materialização da própria empresa. Seus funcionários atuaram, ao menos nos instantes iniciais, sem aquele acessório que lhes conferia a institucionalização. Provavelmente agiram mais por instinto humanitário do que ancorados em uma cultura empresarial solidária.

A apropriação dessa solidariedade surge depois, documentada em vídeos. “A atividade linguageira no mundo do trabalho revela as contradições de interesses, os processos e disputas entre os saberes e experiências no trabalho; revela ainda os pontos de vista e a luta pela expressão própria dos sujeitos no trabalho” (FIGARO, 2014, p. 64). Por mais que o funcionário tente expressar uma eventual conduta adequada da organização após o desastre, elementos da atividade linguageira deixam pistas que a fala oficial não consegue ocultar.

### **O sujeito do discurso**

O sujeito do discurso não se confunde com o sujeito do acontecimento, uma vez que se situa em tempo e lugares distintos. Ou seja, o momento da enunciação implica condições de produção de sentido específicas, quais sejam, as condições que envolvem a gravação de um depoimento para ser veiculado na mídia ou para compor o site da empresa, como reforço da imagem da própria organização, além das condições de produção que envolvem

o contexto sócio histórico e ideológico – trata-se de um funcionário, portanto de alguém que conhece bem o ambiente onde trabalha, mas que também tem uma relação de interesses em defender a empresa.

No vídeo do depoimento de Hilcker Damasceno, que busca construir uma narrativa envolvente ao assumir o lugar de fala da organização, parte dessas condições de produção é exposta pela imagem gravada, quebrando o efeito de comunicação face a face, da fala diretamente direcionada ao outro: o microfone direcional aparece na cena, evidenciando que se trata de uma produção para mídia e não de um diálogo natural do funcionário com o interlocutor.

Como lembra Orlandi (2012, p. 31), o discurso aciona uma memória discursiva, um “saber discursivo que torna possível todo dizer e que retorna sob a forma do pré-construído, o já-dito que está na base do dizível, sustentando cada tomada da palavra”. Portanto, entendemos que o dito tem relação direta com o não dito – o funcionário recorta os elementos que interessam na história vivenciada e apaga ou edita os componentes que poderiam comprometer a empresa frente a sociedade ou comprometê-lo frente a empresa.

Dessa forma, os sujeitos dos depoimentos assumem um lugar de fala e atribuem aos seus interlocutores os lugares correlatos e é essa relação estabelecida entre os interlocutores e os lugares assumidos a responsável pelas práticas discursivas, com a antecipação da imagem que o locutor faz do outro, também sujeito do processo comunicacional. Na concepção de Pêcheux (1969 apud GADET; HAK, 2010, p. 82), esse processo de antecipação da imagem é que faz funcionar os processos discursivos, em que “uma série de formações imaginárias que designam o lugar que A e B se atribuem cada um a *si* e ao *outro*, a imagem que eles se fazem de seu próprio lugar e do lugar do outro”. O autor procura sintetizar essa relação com as perguntas de A (o depoente falando pela empresa, nesse caso): “Quem sou eu para lhe falar assim?” e “Quem é ele para que eu lhe fale assim?” e as de B (o público alvo do vídeo, provavelmente a população atingida ou o público em geral): “Quem sou eu para que ele me fale assim?” e “Quem é ele para que me fale assim?”.

No âmbito da análise que propomos temos de um lado os funcionários da Samarco, representando a voz da empresa e de outro o público em geral que tem acesso àquela mensagem institucional e, mais especificamente, aquela população atingida pelo acidente da barragem. Como funcionaria nessa prática discursiva essa antecipação da imagem do outro? Quem propõe a organização dos depoimentos como argumento positivo para a

empresa é ela mesma, ou seja, não parece tratar-se de manifestações voluntárias dos funcionários.

Essa empresa vê o funcionário como alguém que pode falar por ela e garantir maior credibilidade – são cidadãos da comunidade (de fora da empresa), que estão, como funcionários, dentro dela e por isso a conhecem bem. Trabalha-se com as formações imaginárias de que a fala do funcionário pode ser recebida de forma positiva, pois, a população acredita nos fortes laços que unem os funcionários com as pessoas atingidas, comunidade a que pertencem também. Não se prevê que em um contexto mais amplo de produção de sentidos, a comunidade recupere as questões sociais e ideológicas que comprometem esse depoimento – o fato de ter vínculo empregatício levaria esse depoente a expressar-se em favor da instituição por interesses que estão em jogo.

Pêcheux (1969 apud GADET; HAK, 2010) apresenta ainda em seu estudo as formações imaginárias que ligam A e B ao objeto referente R, ou seja, qual o ponto de vista sobre o fato que têm os interlocutores. Se tomarmos como referente o episódio do rompimento das barragens e a visão de A se aproxima à visão de B, no sentido de que A admite que tenha sido mesmo um desastre e que reconhece que muitos danos foram causados, trata-se de uma aproximação entre os interlocutores. Se tomarmos como referente a própria empresa, há uma tentativa de A convencer B de que a Samarco é responsável e tudo não passou de um acidente, buscando mudar a visão de B e atenuar as críticas sociais sobre ela.

### **O corpo da empresa**

As ideias são defendidas pela empresa por meio do corpo dos seus funcionários. Eles dão voz à empresa e emprestam seu corpo para conquistar a confiança e a credibilidade do público. Esse processo de incorporação funciona em três dimensões, segundo Charaudeau e Maingueneau (2004, p. 272): “o discurso dá corpo ao seu enunciador, que exerce o papel de fiador – de uma fonte legitimante” – os funcionários legitimam os valores da empresa e são fiadores de suas intenções, para que o público possa minimizar os aspectos negativos sobre a imagem da empresa.

Em um segundo momento “o destinatário *incorpora*, assimila os esquemas característicos desse fiador, sua maneira de habitar seu corpo, de se mover no mundo” – o público deveria acreditar nesse fiador e partilhar com ele dessa visão de mundo e dessa crença em relação à empresa. Se a estratégia de fato funcionar “esse duplo processo permite



a *incorporação* imaginária do destinatário à comunidade dos que aderem a esse discurso, que com ele fazem corpo”.

As reações nas redes sociais digitais mostram que tal estratégia está longe de cumprir essas etapas tais como a teoria as determina. Embora fuja ao escopo deste estudo, uma rápida consulta às principais redes sociais digitais à época do lançamento dessa campanha pela Samarco evidencia grande descontentamento do público, duvidando da espontaneidade dos depoimentos dos funcionários e condenando a própria empresa por não assumir em seu próprio nome a responsabilidade pelo desastre.

### **A naturalidade perdida**

As características da comunicação face a face são estrategicamente colocadas na produção dos vídeos no sentido de reforçar essa busca da incorporação. Uma delas é o apelo à naturalidade, visível no depoimento do analista Damasceno. A gravação começa com o funcionário posicionado de perfil para a câmera, olhando para o rio, falando baixo e manifestando tristeza, contrariando o padrão de depoimentos gravados em que o depoente se dirige diretamente à câmera e demonstra firmeza em sua locução.

Se retivermos a “atitude natural”, como homens entre outros homens, a existência de outros não é mais questionável para nós que a existência de um mundo exterior. Simplesmente nascemos num mundo de outros, e enquanto mantivermos a atitude natural não temos dúvida de que existem semelhantes inteligentes. (SCHUTZ, 1979, p. 159).

Para Schutz, “semelhantes” são aqueles indivíduos com os quais mantemos algum contato face a face, diferentemente do que ele denomina “contemporâneos”, sujeitos que sabemos que existem, mas com os quais não compartilhamos nossas experiências diretamente. Nessa perspectiva, os vídeos da Samarco buscam, notadamente, transformar contemporâneos em semelhantes, em seres próximos, do mesmo lado da tela.

Uma outra característica da situação face a face buscada pelos vídeos gravados é o convite para que haja compartilhamento de pensamentos vívidos, como a construção de uma cumplicidade, de um “envelhecer juntos”. Enquanto interlocutores,

a fala do outro e a nossa escuta são vivenciadas em simultaneidade vívida. Agora ele começa uma nova frase, liga palavra a palavra; não sabemos como a sentença vai terminar, e antes de seu fim estamos incertos quanto ao que significa. A próxima sentença une-se à primeira, parágrafo segue parágrafo; agora ele expressou um pensamento e passa para outro, e o todo

é uma conferência [ou um vídeo], entre outras conferências [ou outros vídeos], e assim por diante. Depende das circunstâncias até que ponto desejamos seguir o desenvolvimento desse pensamento. Mas desde que façamos isso estamos participando do presente imediato do pensamento do outro. (SCHUTZ, 1979, p. 162).

O fato de voltarmos nossa atenção à presença do outro caracteriza a comunicação face a face, segundo esse autor, além, obviamente, de os interlocutores compartilharem o mesmo espaço físico no mesmo momento. As gravações em vídeo tentam, dessa forma, criar esse ambiente ilusório de proximidade entre semelhantes – ao menos dois dos cinco sentidos humanos estão presentes no momento da exibição: os nada desprezíveis visão e audição.

Uma situação, porém, que o vídeo – e quaisquer outras interações tecnologicamente mediadas – não contempla é a possibilidade real de troca. Apenas um dos interlocutores ouve, vê, sente, identifica, reage à fala do outro. O que está na tela, gravado, reproduzível, em outra situação espaço-temporal, não poderá captar meus pensamentos e minhas reações. Essa percepção, no entanto, por vezes se dilui no processo de comunicação. Pensamos que houve comunicação, enquanto ocorre, de fato, a apresentação unilateral de um conteúdo produzido.

Outra discussão que aproxima a análise de discurso das teorias sobre comunicação face a face são as ambiguidades que envolvem a compreensão dos signos utilizados na interlocução. De acordo com Schutz (1979, p. 164, grifos do autor), “de um lado, há o que é compreendido no signo em si, há ainda *o que* a outra pessoa quer dizer com o uso desse signo e, finalmente, o significado do fato *de que* ela está usando o signo aqui, agora e nesse determinado contexto”.

Tomemos como exemplo o rio que compõe o cenário da fala do funcionário Hilcker Damasceno. Durante quase todo o vídeo, acompanhando o semblante de tristeza, olhar cabisbaixo e a fala mais lenta do locutor, a imagem do rio divide com o personagem a atenção do receptor – na verdade o rio Doce começa ocupando cerca de dois terços da tela. Rio marrom, cheio de lama, mas que continua correndo e, de certa forma, vivo. Nos instantes finais da gravação, quando o analista começa a falar de forma mais entusiástica sobre as ações solidárias da empresa e a apresentar personagens que ele conheceu devido à tragédia (seu Nô e dona Cacá), o semblante muda, o sorriso aparece no rosto do ator, sua face passa a ocupar metade da tela. E o rio se transforma em imagem de fundo, desfocada, relativizando sua importância. O que conta agora não é mais a tragédia, o rio enlameado, mas as ações que a empresa vem adotando e os funcionários divulgando.

## Considerações finais

O entendimento da situação proposta para análise – a comunicação da Samarco lançando mãos de depoimentos de funcionários – com subsídios das teorias do discurso possibilita-nos verificar que a construção dos sentidos se dá tanto na esfera da criação quanto na da recepção, considerando a interação entre os sujeitos. Portanto é necessário observar que por mais que tente parecer natural, o funcionário ocupa um lugar de fala diferenciado, há um compromisso com a empresa e um compromisso com a população atingida pelo evento.

A comunicação organizacional da Samarco formatou uma estratégia de defesa após o desastre ambiental de Mariana que tenta apresentar outras perspectivas da tragédia, além daquela propagada pela mídia. A campanha “É sempre bom olhar para todos os lados” é fundamentada em depoimentos gravados em vídeo exibidos pelas redes sociais e TV aberta. De certo modo, a empresa se apropria de vozes de funcionários para apresentar publicamente um outro lado da história: a solidariedade, a proatividade, a assertividade e o comprometimento, entre outros valores supostamente presentes na cultura organizacional. A construção narrativa na voz dos funcionários é um recurso de persuasão, de fazer crer em um lado da história não relatado pela mídia.

Os discursos desses personagens incorporam o “nós” institucional, assumindo desde os danos causados pelo “acidente” até as ações de apoio às vítimas. O depoente instaura-se no discurso como uma imagem (daquele que vive o dia a dia da organização e ao mesmo tempo pertence à comunidade afetada) e atribui ao outro (a população em geral e em especial à população atingida) uma imagem correlata (de alguém que precisa de uma fala de verdade, de relato de experiência que pode acalmar as angústias). A polifonia se apresenta justamente nessa composição que hibridiza a fala e impõe alguns dilemas: até onde o funcionário constitui-se como sujeito-enunciador do discurso organizacional? Qual a legitimidade desse processo? Os depoimentos em vídeo se traduzem na forma mais inteligente e ética de a Samarco se apropriar desses discursos?

A terceirização da fala por meio da adoção de depoimentos permite identificar características da comunicação face a face nos discursos organizacionais da Samarco. A busca da naturalidade dos personagens/locutores nas imagens e a tentativa de estabelecer uma situação de cumplicidade com o interlocutor são algumas delas. A comunicação face a

face, de certa forma, constrói uma proximidade com o outro que as falas tecnologicamente mediadas ainda não conseguem criar.

A tentativa de a empresa construir um discurso da alteridade soa artificial frente à gravidade dos fatos vivenciados. A fala do funcionário representando a Instituição, que poderia revelar traços de uma cultura organizacional voltada para a parceria, ganha ares de algo construído especialmente para restabelecer o equilíbrio das relações e amenizar os danos à imagem e à reputação da organização.

### Referências bibliográficas

BARTHES, Roland. **Aula**. São Paulo: Cultrix, 1979.

CHARAUDEAU, Patrick; MAINGUENEAU, Dominique. **Dicionário de análise do discurso**. São Paulo: Contexto, 2004.

FERRARI, Maria Aparecida. Os cenários turbulentos como oportunidade de mudança e de realinhamento de estratégias. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2011. p. 137-166.

FIGARO, Roseli. O campo da comunicação e a atividade linguageira no mundo do trabalho. **Chasqui**, Quito, n. 126, p. 57-65, 2014. Disponível em: <http://chasqui.ciespal.org/index.php/chasqui/article/view/266>. Acesso em: 13 jun. 2016.

KAUFMANN, Cristine. **Comunicação organizacional e sustentabilidade: cartografia dos sentidos de sustentabilidade instituídos pelo discurso organizacional**. 2016. 265 f. Tese (Doutorado em Comunicação e Informação) –Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/134837/000987910.pdf?sequence=1>. Acesso em: 16 maio 2016.

MAIO, Ana Maria Dantas de; SILVA, Marcelo da. A ética como fator de suporte ao discurso da sustentabilidade nas organizações. **Organicom**, São Paulo, ano 10, n. 19, 2º sem. 2013. Disponível em: <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/634/471>. Acesso em: 11 jul 2016.

ORLANDI, Eni P. **Análise de discurso: princípios & procedimentos**. 10. ed. Campinas: Pontes Editores, 2012.

PÊCHEUX, Michel. Análise automática do discurso. In: GADET, Françoise; HAK, Tony (Orgs.). **Por uma análise automática do discurso: Uma introdução a obra de Michel Pêcheux**. 4. ed. Campinas: Editora da Unicamp, 2010.

SCHUTZ, Alfred. O mundo das relações sociais. In: WAGNER, Helmut R. (Org.). **Fenomenologia e relações sociais: textos escolhidos de Alfred Schutz**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979. p. 157-237. Disponível em:

<https://www.passeidireto.com/arquivo/2295273/alfred-schutz---fenomenologia-e-relacoes-sociais-livro>. Acesso em: 27 nov. 2014.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Comunicação e cultura organizacional: a complexidade dos diálogos '(in)visíveis'. In. MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010. (Série Comunicação Organizacional, vol. 2).

TANURE, Cláudia Vieira. **Sujeitos da interação mediada pelo discurso da sustentabilidade**: Samarco e comunidade do entorno. 2010. 139 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) –Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010. Disponível em:  
[http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select\\_action=&co\\_obra=203974](http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=203974). Acesso em: 16 maio 2016.