

## **Construção de Sentidos no Contexto das Organizações: cultura, comunicação e trabalho em editoriais<sup>1</sup>**

Gislene Feiten HAUBRICH<sup>2</sup>  
Universidade Feevale, Novo Hamburgo, RS

### **Resumo**

O artigo versa sobre a temática comunicação e trabalho com base na expressão discursiva institucional. Visa identificar possibilidades acerca da produção de sentidos sobre a atividade, mobilizadas pela comunicação organizacional no ato de linguagem propagado em jornal da empresa. Três eixos teóricos norteiam a reflexão: cultura (Geertz, 2008; Morgan, 2011) e comunicação organizacional (Baldissera, 2009) e atividade de trabalho (Schwartz; Durrive, 2007). A ancoragem metodológica está na análise semiolinguística do discurso (Charaudeau, 2010, 2012). O estudo de caso decorre do *corpus* composto por oito editoriais divulgados no jornal da empresa *Hera*, em edições publicadas entre janeiro/12 e junho/14. A lente para análise é denominada teórico-ergo-discursiva. A reflexão tem como principal evidência o desafio comunicacional de transgredir sua face instrumental para outra interacional.

**Palavras-chave:** comunicação e trabalho; cultura; construção de sentidos; editoriais.

### **Considerações: fins, meios e inícios**

O trabalho pode ser compreendido sob olhares múltiplos. Condicionamentos tradicionais evidenciam seu uso como mecanismo para manutenção do sistema capitalista ou estrutura de exploração dos sujeitos. Perspectivas ressignificadas, na contramão, o apreendem enquanto prática sociocultural, instância de socialização de saberes ou espaço de microgestões realizadas pelo sujeito. Invariável ao ponto de vista adotado, no entanto, está o entendimento de que o trabalho é um elemento ordenador social e instituinte das relações. Com base nesse aspecto e perante a diversidade que historicamente constrói tal noção, torna-se fundamental uma escolha. Desse modo, este estudo defende que a atividade laboral mobiliza sentidos e estabelece significados no espaço organizacional, movimentando, assim, a cultura e a sociedade na qual se desenvolve.

Definida esta âncora, sustenta-se, ainda, que o mundo do trabalho se refere a uma importante dimensão das organizações, expressa e tensionada substancialmente por

---

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

<sup>2</sup> Doutoranda e Mestra em Processos e Manifestações Culturais. Especialista em Comunicação Estratégica e Branding. Bacharel em Comunicação Social, email: [gisleneh@gmail.com](mailto:gisleneh@gmail.com)

interações. Para além de reproduzir aspectos teóricos que isolam suas muitas faces, reflete-se acerca das práticas comunicativas dialogicamente, no encontro e na transformação de discursos que circulam e estabelecem o *locus* laboral. O que é prescrito por uma dita “comunicação oficial” imbrica (e tem imbricado) o espaço de interpretação e de (re)inscrição cotidiana. Enfatiza-se, assim, a processualidade comunicacional constante na produção de sentidos na atividade humana do trabalho e se propõe a transgressão de sua perspectiva instrumental. Nesse sentido, entende-se que agregar concepções discursivas aos estudos organizacionais produz profícuas propostas ao entendimento da cultura, permanentemente (re)construída pelos sujeitos no trabalho, por meio das interações.

Ancorado ao desafio de contribuir com a ampliação das investigações que relacionam comunicação e trabalho, o artigo visa identificar possibilidades acerca da produção de sentidos sobre a atividade, mobilizadas pela comunicação organizacional no ato de linguagem propagado em jornal da empresa. Para tanto, seleciona-se como *corpus* editoriais do jornal da empresa *Hera*, com publicação entre janeiro/2012 e junho/2014 e adota-se a estratégia de análise teórico-ergo-discursiva. O texto é estruturado em cinco blocos, a iniciar pela reflexão teórica que apresenta ponderações acerca da atividade humana do trabalho, além de articular as noções de cultura e de comunicação organizacional perante o enfoque discursivo. Na sequência são abordados os procedimentos metodológicos, percepções analíticas e, por fim, a seção de fechamento do artigo.

### ***Fins – Parte I: O trabalho enquanto dimensão interacional das organizações***

O olhar que a sociedade investe ao trabalho é determinante aos condicionamentos conferidos pelos sujeitos às suas relações. “A atividade de trabalho é, de imediato, social. Ela permite a cada um se produzir como ser social”. (DURAFFOURG, DUC, DURRIVE, 2007, p. 68). Esse aspecto conduz a reflexão acerca da problemática da representação do trabalho, predominantemente negativa. A noção de trabalho se desenvolve, há muito tempo, por um percurso que salienta seus aspectos contraproducentes: punição, sofrimento e alienação são sentidos que constroem a teia da atividade laboral desde a antiguidade. As representações da realidade organizacional das instituições se assentam sob uma perspectiva economicista que reduz os vínculos sociais entre indivíduos a relações entre “coisas”. A leitura das práticas laborais se dá com enfoque na situação em que a atividade se inscreve, ou seja, da prescrição, do contexto, à realização. Porém, a análise da atividade

humana do trabalho (SCHWARTZ; DURRIVE, 2007), proposta pela Ergologia, preocupa-se com a tensão da dialética entre os usos de si que mobilizam o trabalhador. Um movimento contrário, que descentraliza o poder homogeneizador de um discurso dominante, da organização prescritiva, para aquele que faz uso de suas características pessoais na realização de algo solicitado por outro, pelo meio externo (SCHWARTZ; DURRIVE, 2007).

Conforme propõem Schwartz e Durrive (2007), o método ergológico se sustenta diante da premissa do permanente desconforto intelectual, visto que a aprendizagem é desencadeada a cada situação vivenciada pelo sujeito na atividade laboral. Quando posta a tarefa ao trabalhador, sabe-se que ele não é mero executor, uma máquina, mas alguém que mobiliza múltiplos elementos desde seu corpo à sua inteligência para realizar, da maneira mais conveniente, o fazer solicitado. Como as situações não se repetem em plenitude, o trabalho revela-se como fonte constante de reflexão, seja profunda ou não, para que a demanda promulgada seja concluída. Schwartz (2014) descreve o trabalhador como *corpo-si*, um ser que promove a ação conjunta entre material e imaterial, uma união entre alma e corpo na qual a gestão do uso de si decorre de uma tríplice ancoragem: biológica, histórica e singular. “Dessa maneira seria possível compreender o corpo-si como um todo em confronto “ativo” com um meio ecológico-social” (SCHWARTZ, 2014, p. 265, grifo do autor).

Defende-se que o sujeito, em sua atividade laboral, faz uso “de suas próprias capacidades, de seus próprios recursos e de suas próprias escolhas” (SCHWARTZ; DURRIVE, 2007, p. 192). Nesse sentido, a ergologia reflete sobre duas dramáticas envolvidas no trabalho: o uso de si pelo outro, expresso nas normas e prescrições postas pela organização e o uso de si por si, que implica a autogestão das variáveis da situação e as escolhas manifestas. Assim, para além de um espaço de produção econômica, o trabalho é um espaço de produção de saberes, de coletividades e de individuação. A interação sustenta as dramáticas dos usos de si, que por sua vez, constituem as organizações. Sob essas orientações busca-se sustentar e apoiar a perspectiva de Fairhurst e Putnam (2010, p.105), cujo entendimento está nas organizações enquanto manifestações discursivas, “porque o discurso é a real fundação sobre a qual a vida organizacional é construída”. Na sequência do texto busca-se desenvolver, ainda que brevemente, tal ponto de vista mediante a integração entre as noções cultura, comunicação e trabalho.

## ***Fins – Parte II: Cultura e comunicação na discursivização das organizações***

A maneira como o trabalho é absorvido pela organização pode revelar aspectos culturais da sua estrutura. Considerando uma perspectiva ressignificada, embasada na atividade laboral humana, nos saberes investidos, tensionados e construídos pelos sujeitos por meio das dramáticas do uso de si, pode-se vincular algumas noções relativas à cultura organizacional. Tal proposição centra-se no movimento de sentidos proveniente das ações dos trabalhadores em situação. Nesse caso, a opção pela avaliação de editoriais de jornal de empresa é produtiva, pois o ato de linguagem aí estabelecido revela espaços de dizer atribuídos aos indivíduos para tal atuação. Conforme Charaudeau (2010), o ato de linguagem se constitui da atuação de quatro sujeitos: dois seres sociais (EUc-TUi) e dois seres de fala (EUe-TUd). Interessa mencionar que, para esse autor, o processo comunicativo ocorre como um jogo de intencionalidades, no qual aquele que comunica (EUc) pretende envolver aquele que interpreta (TUi). Para tanto, vale-se de estratégias discursivas delineadas pelos seres de fala: enquanto o enunciador (EUe) seleciona e manifesta as temáticas e intenções do seu discurso, preocupar-se-ia com o destinatário (TUd) e as possíveis construções de sentido que ele possa fazer perante o contexto que envolve a troca linguageira.

A ação desses sujeitos, ainda na ótica charaudeana (2010, 2012), decorre do contexto que contempla tanto as circunstâncias quanto à própria situação da comunicação, que “é como um palco, com suas restrições de espaço e de tempo, de relações, de palavras, no qual se encenam as trocas sociais e aquilo que constitui seu valor simbólico” (CHARAUDEAU, 2012, p. 67). Nesse sentido, toda interação é orientada por um contrato, acordos socialmente instituídos e que permitem e orientam a enunciação discursiva. Este contrato comunicacional é composto por dados internos e externos. Os primeiros se referem ao movimento de projeção realizado pelo EUc, através do diálogo entre EUe e TUd no quadro propriamente discursivo. A eles podem-se vincular quatro princípios de organização: enunciar, descrever, narrar e argumentar. Os dados externos advêm da identidade dos sujeitos do ato de linguagem, da sua finalidade e seu propósito, além do dispositivo adotado para mediar à interação. Charaudeau (2012) destaca que as finalidades discursivas implicam as relações de força estabelecidas entre os atores. Sua identificação decorre, principalmente, de duas visadas comunicativas: 1) visada de informação, cuja ação do EU é fazer-saber e a do TU dever saber, uma tentativa de promover uma relação com a

“verdade”; 2) visada de captação, sendo que o EU almeja fazer sentir e o TU deve sentir por meio da persuasão.

Entende-se então que toda manifestação social e coletiva parte de uma interação verbal que institui contratos discursivos em oscilações dialógicas e dialéticas. A noção de cultura tensionada por Geertz (2008) converge com tal proposição. Segundo esse autor “o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu” (GEERTZ, 2008, p.4). A cultura congrega o emaranhado de teias tecidas pelos sujeitos mediante seus discursos e seus contratos. Enquanto teia, ela é relativamente estável, mas em permanente construção. A cultura é uma condição básica à existência humana. Caracteriza-se como um conjunto de mecanismos para o controle da conduta, por meio de um sistema simbólico que engloba elementos e princípios ideológicos, que aproximam e afastam os sujeitos, expresso por meio das manifestações culturais que são articuladas no meio social. Tais manifestações são fundamentais para que o homem possa habitar o ambiente coletivo, ou seja, ordenar seu comportamento com a finalidade de transcender a situação em que se envolve (GEERTZ, 2008).

A aplicação das premissas de Geertz (2008) ao cenário organizacional permite refletir a inter-relação estabelecida entre normas e interpretações articuladas pelos trabalhadores nos usos de si da atividade laboral. Nesse sentido, considera-se interessante trazer o entendimento de Morgan (2011) acerca da cultura organizacional enquanto metáfora. As metáforas insinuam modos de pensar e formas de ver as organizações, o “que permeia a maneira pela qual entendemos nosso mundo em geral” (MORGAN, 2011, p. 16). Tal meio de vislumbrar as situações, em específico as organizacionais, implica especificidade, mas garante a amplitude necessária para compreender “fenômenos complexos e paradoxais que podem ser compreendidos de muitas maneiras diferentes”. (MORGAN, 2011, p. 17). Em face do objetivo desta pesquisa, uma metáfora se destaca, pela abrangência dos elementos simbólicos estruturados e mobilizados por meio da linguagem: a dos sistemas políticos, que atenta às representações resultantes da negociação de significados diante de cada interação em contextos específicos. Para contemplar esses cenários, três ideologias são expostas por Morgan (2011): unicista, pluralista e radical.

Sob a ideologia *Unicista*, ou unitária, a cultura tem coesão e é ileso de conflitos, visto que as decisões da organização são tomadas com base em três concepções-chave: autoridade, liderança e controle. Por outro lado, os preceitos *Pluralistas* opõem-se a essa percepção, pois a ênfase está na aceitação da diversidade e na ciência de que os

trabalhadores negociam a todo tempo interesses pessoais e coletivos. Diferente das duas propostas anteriores, a ideologia *Radical* não prevê a possibilidade de entendimento, dada a posição de interesses que promove a interação entre sujeitos. Diante de uma premissa de impossibilidade da articulação dos sentidos compartilhados no ambiente organizacional, frequentemente a relação trabalhador/ organização é mediada por entidades de classe (MORGAN, 2011).

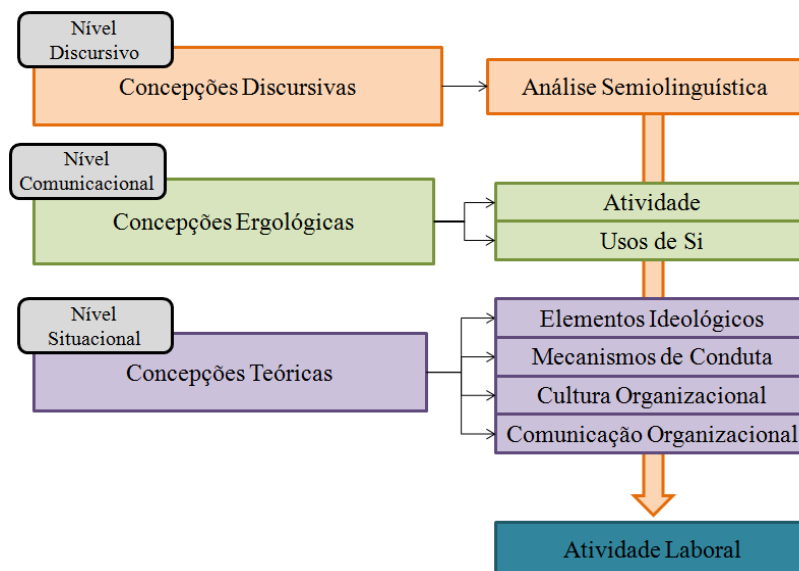
A articulação entre a concepção dos elementos ideológicos (MORGAN, 2011) e a reflexão acerca dos mecanismos para avaliar e orientar a conduta dos sujeitos (GEERTZ, 2008) é profícua à compreensão da cultura organizacional perante as práticas laborais (SCHWARTZ; DURRIVE, 2007). A ancoragem na linguagem, além de permitir a investigação de elementos simbólicos estruturantes da cultura, confere à comunicação um enfoque interacional. Nesse caso, não faz sentido desmembrar o entendimento do processo comunicacional, mas compreendê-lo como um todo complexo, construído a partir das relações linguageiras estabelecidas entre os diversos públicos. A comunicação organizacional é “um processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais”. (BALDISSERA, 2009, p. 153). Os sentidos produzidos pelas diferentes interações transformam o processo enunciativo do ato de linguagem. Desconsiderar esse aspecto implica manter vinculada a comunicação uma perspectiva linear, simétrica e ferramental. Oliveira e Paula (2008, p. 101) argumentam que “[...] o sentido existe na interação estabelecida e as organizações são concebidas como agentes discursivos e comunicativos, nos processos interativos que se dão dentro e fora do seu ambiente”.

Assim, para refletir sobre o caso selecionado neste estudo, defende-se a concepção de comunicação que dá ênfase às interações e ancora-se nos discursos para o estabelecimento de sentidos no ambiente laboral. A comunicação em uma perspectiva relacional reconhece a força de todos os envolvidos na interação e concebe que os contextos que envolvem cada sujeito exercem impacto na sua percepção. A teoria discursiva sustenta a compreensão desses sentidos que transitam no cotidiano do ambiente laboral, seja por meio de prescrições, seja a partir das interpretações e das respostas promovidas pelos trabalhadores no uso de seus saberes e sua subjetividade na atividade.

## Meios – Parte I: Percurso, cruzamento e contextualização

O estudo se constitui da dupla dimensão do objeto: teórica, perante a relação comunicação e trabalho, e empírica com base nos discursos institucionais da empresa *Hera*. Das conjecturas teórico-analíticas articuladas, apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados neste estudo. A pesquisa tem natureza aplicada, é descritiva e tem abordagem qualitativa. Desenvolve-se diante das pesquisas bibliográfica e documental, admitindo dados de primeira e segunda mão. O estudo de caso é o método que fundamenta a construção metodológica, por meio das triangulações entre concepções que motivam a denominação da análise: teórico-ergo-discursiva, além do delineamento das fases do estudo: 1) definição das categorias temáticas; 2) delimitação da amostra e coleta de dados; 3) organização e análise dos dados. O *corpus* é composto por oito editoriais publicados em sete edições do jornal da empresa *Hera*, no período de janeiro/2012 a junho/2014. A delimitação tem relação com o propósito do gênero discursivo *editorial* que visa apresentar o ponto de vista daquele que enuncia. Desse modo, podem ser identificadas possibilidades na produção de sentidos sobre a atividade perante o ato de linguagem organizacional, que tende a influenciar a relação sujeito-trabalho. A condução da análise pode ser observada na Figura 1.

**Figura 1-** Esquema de Análise Teórico-Ergo-Discursivo



Fonte: elaborado pela autora

A Figura 1 apresenta as categorias articuladas na análise, bem como representa a proposta de diálogo entre elas. O modelo denominado teórico-ergo-discursivo, assenta-se nas concepções da análise semiolinguística de Charaudeau (2010, 2012). Parte-se do

posicionamento dos sujeitos do ato de linguagem e da contextualização da situação de comunicação neste estudo avaliada. Na sequência, as concepções teóricas (MORGAN, 2011; GEERTZ, 2008; BALDISSERA, 2009) e ergológicas (SCHWARTZ; DURRIVE, 2007) são postas em interface a fim de apresentar possíveis construções de sentido sobre a atividade diante do que é enunciado nos editoriais do jornal. Salienta-se que a organização dos dados compreendeu a técnica de Mapa de Associação de Ideias (SPINK, 2010). De acordo com SPINK (2010, p. 39) “o *Mapa* é uma tabela onde as colunas são definidas tematicamente” Assim, os enunciados dos oito editoriais foram classificados a partir do entrecruzamento das categorias discursivas, ergológicas e teóricas<sup>3</sup>.

A perspectiva semiolinguística (CHARAUDEAU, 2010) considera que os discursos somente podem ser compreendidos quando contextualizados diante da situação que enquadra a troca linguageira e do contrato que a rege. Desse modo, procede-se a apresentação dos elementos que situam os discursos analisados. Quanto aos locais de fala dos atores do ato de linguagem, elucida-se: EUc = organização *Hera* e TUi = classe trabalhadora. Assume-se a perspectiva do sujeito analisante, cujo enfoque está na produção de possíveis interpretativos oriundos da relação entre EUe e TUD.

A *Hera* é uma empresa de automação industrial com matriz localizada na região metropolitana de Porto Alegre (RS). Sua classe trabalhadora é composta por 440 funcionários<sup>4</sup>, 319 homens e 121 mulheres, cuja alocação é distribuída em seis diferentes estados brasileiros<sup>5</sup>. Dentre as múltiplas possibilidades para estudar o processo discursivo-comunicacional no trabalho, seleciona-se o jornal da empresa. Exploram-se oito editoriais, de sete edições (77-83, sendo que a edição especial, nº 79, contém dois textos) do jornal, cuja circulação data o período de janeiro/2012 a junho/2014. Trata-se de um periódico com divulgação quadrimestral e distribuição para funcionários, fornecedores e clientes da *Hera*.

Da prática social relativa ao jornal da empresa<sup>6</sup>, compreendida enquanto ferramenta de comunicação dirigida, pode-se apontar que o conteúdo, dada à periodicidade de sua circulação, é selecionado perante a duração da informação, visto que se refere a uma longa

---

<sup>3</sup> Esse artigo se refere a um recorte do estudo realizado pela autora em sua dissertação de mestrado, apresentada ao PPG em Processos e Manifestações Culturais, da Universidade Feevale. Mais detalhes acerca do método construído, o acesso dos editoriais na íntegra e aos mapas decorrentes da classificação podem ser consultados em: <<http://biblioteca.feevale.br/Dissertacao/DissertacaoGisleneHaubrich.pdf>>.

<sup>4</sup> Dados de 04 de setembro de 2014.

<sup>5</sup> Sede e fábrica no Rio Grande do Sul e filiais em São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Bahia e Paraná.

<sup>6</sup> Embora este texto não traga Bakhtin como marco teórico central, salienta-se sua influência filosófica à compreensão dialógica das situações comunicacionais nas ponderações da análise. Desse modo, os editoriais são compreendidos como uma construção discursiva emergente da interação entre várias vozes sociais. Considera-se, no caso em análise, a sinergia entre forças centrípetas e centrífugas perante a construção de sentidos investigada pelo sujeito analisante. Nesse sentido, este artigo pode ser considerado uma reflexão inicial para a pesquisa de doutorado em desenvolvimento pela autora.



temporada de divulgação, quatro meses. Trata-se de um veículo impresso, que, entre várias razões, é mantido em função do volume de funcionários que trabalha na fábrica e não tem acesso ao computador. Outra hipótese para a manutenção do jornal impresso é o uso de uma mesma ferramenta a diversos públicos de relacionamento da organização, como clientes ou fornecedores, o que garante o envio, embora não o acesso, das informações de interesse. Tal consideração embasa-se em duas premissas: 1) o site da *Hera* não é atualizado com a frequência da divulgação de suas notícias; 2) os públicos de interesse podem não atribuir importância para buscar essas informações que se intenta enunciar. A partir desses aspectos contextualizantes, quais construções de sentido podem emergir? Tal reflexão orienta a sequência da análise.

### **Meios – Parte II: Produção de sentidos e atividade humana de trabalho**

Diante da contextualização, teórica e empírica, apresentam-se reflexões acerca da produção de sentidos sobre a atividade laboral, a começar pela cultura organizacional que orienta os usos que o sujeito faz de si. Com base na metáfora dos sistemas políticos proposta por Morgan (2011), sugere-se que, perante os discursos nos editoriais, a cultura da *Hera* é norteada por uma ideologia unicista. A hierarquia verticalizada atribui à gestão a delimitação de interesses coletivos tratados como comuns a todos os sujeitos. A construção dos textos em estilo conclusivo e direto tende a ceifar as possibilidades de diálogo em relação às decisões organizacionais e ao próprio trabalho. Sugere-se que a organização tenha a intenção de reduzir o embate de ideias, o que distanciaria, na sua perspectiva, os conflitos. Ancora-se esse olhar em alguns enunciados, como na edição 78: “Hoje é necessário colocar nossa inteligência dentro da máquina e a máquina dentro da indústria”, ou na edição 81: “Para nossa empresa, o Bovespa Mais representa a melhor maneira de entrarmos neste segmento de negócios, pois nos possibilita uma tranquila adaptação às exigências do mercado de ações” (grifo nosso).

Conforme Geertz (2008), a cultura pode ser representada por teias de significados em constante tensão e permanente transformação. As teias se referem a conjuntos de mecanismos que orientam a conduta daqueles que são por elas envolvidas. Com base nessas ideias, pode-se afirmar que o elevado volume de prescrições apresentadas nos editoriais do jornal da empresa *Hera* é uma parte da composição das teias de significados da cultura organizacional, cujo propósito principal tende a ser a homogeneização dos valores e

perspectivas que permeiam a atividade e o ambiente laboral. Esse objetivo é delineado pela gestão da organização perante a difusão de orientações comportamentais. Do editorial 2 da Edição 79, advém alguns exemplos: “Por outro lado, nós mesmos devemos nos comportar de forma a demonstrar nosso estado de espírito mais importante: estar de bem com a vida! Qualquer que seja o momento. Mesmo no instante de maior crise, maior perigo... Mesmo na hora de grandes sacrifícios” e “as lideranças destes levem em conta que para atingirmos isto a atitude de estar de bem com a vida, que significa o sorriso fácil, o elogio frequente, o alerta jocoso e um espírito otimista, esteja sempre presente no ambiente de trabalho”.

Nesses exemplos ficam evidentes parâmetros para avaliação dos trabalhadores no exercício da atividade, visto que “estar de bem com a vida” recebe uma conceituação detalhada acerca do comportamento esperado. Embora se trate de uma conduta que tenha interferências da personalidade de cada sujeito, intenta-se subjugar essa individualidade em prol dos interesses da organização. Espera-se que a norma seja acatada e não se abre a possibilidade de avaliação das condições do ambiente para o exercício da atividade. As prescrições são postas e justificadas, a fim de evitar questionamentos e impor o contexto que cerceia o trabalho, sem reconhecer o cotidiano e as práticas que são transformadas diante dos eventos inesperados (SCHWARTZ; DURRIVE, 2007), que fazem parte desse cenário.

Tais inferências estão ancoradas na construção dos enunciados nos editoriais, principalmente no modo enunciativo elocutivo, que visa a expressão do ponto de vista da organização (CHARAUDEAU, 2010). Esse aspecto, relacionado à noção de uso de si por si (SCHWARTZ, 2014), promove o reconhecimento da qualificação dos profissionais, além da manifestação da gratidão por sua dedicação frente aos objetivos da organização. Em enunciados como na Edição 77 “graças ao trabalho de muitas pessoas que dedicaram entusiasmo, coragem e disposição”, na Edição 79 (editorial 1) “[...] mostrando espírito empreendedor”, e na Edição 80 “O Brasil sabe que a Hera é uma empresa extremamente competente [...] Aqui contamos com profissionais qualificados que dedicam seu tempo na criação de soluções inovadoras com tecnologia de ponta”, pode-se perceber o uso de tal estratégia discursiva, que se sustenta principalmente com o modo de organização descritivo.

Em contrapartida, de forma explícita, apenas algumas áreas têm seu potencial produtivo reconhecido. Nas edições 80 e 81, respectivamente, afirma-se: “tudo isso não seria possível sem o trabalho duro de nosso P&D, que desenvolveu um produto que entusiasmou o mercado internacional”; “as atualizações da Série ABC, que continua a ser

estudada e renovada em nosso processo de Pesquisa & Desenvolvimento”. Percebe-se que o enfoque do jornal está em elevar o setor de P&D ao patamar de *diferencial da empresa* no mercado, visto que, além dessas asserções nos editoriais, a composição do jornal (páginas 3 a 7) se constitui fundamentalmente da apresentação de produtos e soluções em matérias elaboradas por funcionários dessa área. Nesses casos, também fica evidente a valorização do trabalhador que “coloca-se por inteiro em atividade [e] põe em movimento a energia de seu corpo, seus sentidos, sua experiência física e intelectual - o corpo em relação ao meio, aos instrumentos e técnicas”. (FÍGARO, 2009, p. 35). A ação transgressora e criadora dos sujeitos (TRINQUET, 2010) é incentivada e atestada, o que converge com os valores da organização. O mesmo não ocorre na referência à fábrica, como na Edição 78, por exemplo, quando todo potencial de desenvolvimento é atribuído às máquinas e seus “operadores” não recebem menção.

Um componente a ser considerado nessa situação é o negócio da empresa, a automação dos processos industriais, o que justifica o interesse em mostrar, no jornal, competências a ele vinculadas. Porém, ao considerar a classe trabalhadora, o destaque à atividade de uns e a baixa relevância ao trabalho de outros tende a ocasionar problemas de relacionamento e conflitos no ambiente organizacional. Cabe, então, acionar Antunes (2011, p. 127) acerca da existência de “uma dissociabilidade destrutiva no espaço de trabalho que procura dilapidar todos os laços de solidariedade e de ação coletiva, individualizando as relações de trabalho em todos os espaços onde essa pragmática for possível”. Com base nesses aspectos, afirma-se que, no caso da fábrica, a atividade é percebida como execução de prescrições, sem o investimento de qualidades particulares dos sujeitos em seu fazer. Em oposição, tal característica é valorizada no setor de P&D.

Diante dos fragmentos discursivos apresentados e da reflexão construída até o momento, pode-se perceber que a perspectiva comunicacional adotada pela *Hera* é tradicional, visto que se embasa no modelo de transmissão de informação. A instância de recepção, ou TUi (CHARAUDEAU, 2010), cuja posição social em análise é conferida ao trabalhador, é atravessada pela imposição de inúmeros significados que tornam turvo o espaço de produção de sentido do interlocutor. Diante da compreensão defendida por este estudo, além de investigar, as organizações devem investir, por meio de seus múltiplos discursos, em espaços de dizer que manifestem o fluxo difuso de construção de sentidos diante das situações e contextos que permeiam a atividade humana de trabalho. A

comunicação não está a serviço dos interesses de uns em função de outros, mas se trata de um processo que permeia e conecta todos os sujeitos e instâncias sociais.

Acredita-se, assim, que é fundamental buscar alternativas para agregar o olhar interacional à comunicação no contexto das organizações (BALDISSERA, 2009; OLIVEIRA; PAULA, 2008), visto que pode propiciar ao trabalhador uma relação íntima com seu fazer e com seus contextos imediatos, de modo reflexivo, transcendendo o que é, por vezes, restrito às formulações mecânicas. Tal proposição precisa estar associada às práticas que fomentam a cultura partilhada e ser emergente dos sujeitos em interação, o que se dá, impreterivelmente, por meio do trabalho enquanto atividade humana (SCHWARTZ, 2014). “As organizações se deparam com o papel ativo dos atores internos e sua interferência nos processos e estratégias organizacionais” (OLIVEIRA; PAULA, 2008, p. 105) e podem, então, melhorar seus processos a partir de sentidos produzidos em seu próprio cotidiano, perante a interação sujeito-trabalho/sujeito-ambiente laboral. Ignorar esses indícios tende a gerar desvinculações negativas, fundamentadas em questões pessoais, deslocando o interesse na atividade, motivo de contratação do trabalhador.

Com o propósito único de síntese, produzem-se três afirmações (embora muitos questionamentos tenham invadido o processo analítico da pesquisa) acerca dos principais sentidos da atividade produzidos no ato de linguagem expresso no jornal da empresa *Hera*: 1) fica evidente a intenção de homogeneização das perspectivas, condutas e valores, a partir do uso de estratégias discursivas que visam tanto informar os interlocutores, quanto seduzi-los por meio da captação (CHARAUDEAU, 2012). Os discursos expressam o ponto de vista da organização, principalmente mediante descrições (CHARAUDEAU, 2010), cuja finalidade é atenuar possibilidades dialogais com base nas interações e interpretações desses dizeres; 2) percebe-se, ainda, o intuito de reduzir o investimento de saberes que o trabalhador faz na atividade a uma simplificação, com a execução de tarefas e reprodução de saberes; por fim, 3) a comunicação é percebida como instrumento a favor do que é proposto pela gestão, o que fica claro perante os indícios discursivos que compõem o ato de linguagem da *Hera* e que foram apresentadas ao longo da reflexão. Contudo, acredita-se que uma perspectiva segregadora distancia sujeitos e organizações de seus objetivos de desenvolvimento moral, social e financeiro. Nesse sentido, argumenta-se que compreender a produção de sentidos na atividade tende a conduzir a transgressão de uma visão instrumental para outra, interacional e mais produtiva da comunicação no contexto organizacional.

### **Inícios: algumas considerações para o futuro**

O chamado tempo pós-moderno se caracteriza, para autores como Lyotard, por exemplo, pelo fim das metanarrativas ou das grandes ideologias de existência. Nesse sentido, pensar o trabalho na contemporaneidade, além de desafiador, exige dos pesquisadores (dos próprios trabalhadores e das organizações) a capacidade de transgressão de uma perspectiva linear, taylorista/fordista, para outra complexa. Uma das possibilidades para compreender e apreender a complexidade dos cenários do mundo do trabalho, imbricado às práticas sociais, implica as transações discursivas, perante o entendimento da troca comunicacional em redes dialógicas e polifônicas. Nesse sentido, o vínculo entre cultura, comunicação e trabalho, ancorado em pistas contidas nos múltiplos discursos tensionados nas organizações, refere-se a uma estratégia profícua de estudos acerca da atividade laboral, visto que permite a virada de ângulo instigada pelo pós-moderno: das transmissões às interações comunicacionais protagonizadas pelos trabalhadores.

Quanto ao caso em estudo, algumas considerações são pertinentes diante do que a *Hera* expressa em seu ato de linguagem acerca dos usos que faz do trabalhador e os usos que ele faz de si. Um apontamento importante tange a urgência reflexiva sobre as práticas comunicacionais nas organizacionais, visto que mesmo quando se busca a homogeneização de objetivos com a imposição voluptuosa de prescrições, tal cenário é utópico, pois interesses plurais coabitam esse ambiente e são permanentemente negociados entre os trabalhadores. Trata-se de um aspecto inerente à atividade e angular às interações. O conflito de perspectivas e a disputa de sentidos no ambiente laboral o constituem e isso é alheio à vontade da organização. A comunicação assume o desafio quanto a uma possível transgressão de sua face instrumental para outra interacional: contemplar os múltiplos sentidos mobilizados pelos trabalhadores em sua atividade.

Por fim, salienta-se que este artigo sintetiza a pesquisa iniciada no mestrado e instiga discussões para continuidade dos estudos organizacionais mediante a perspectiva do discurso e da construção de sentidos na inter-relação entre cultura, comunicação e trabalho centrada na atividade humana realizada pelos trabalhadores. Considerando as múltiplas possibilidades de interação verbal, sujeito-texto, como no caso aqui refletido, por exemplo, ou, ainda, outras cotidianas, algumas questões básicas vêm à mente: como se constitui o ato de linguagem organizacional? Quais sentidos estão nele implícitos? Quais interpretações daí emergem? Como essas construções de sentido movimentam o cotidiano das

organizações? Enfim, possibilidades para reflexões futuras, centradas na interação verbal, na tensão entre forças centrípetas e centrífugas e na ação ativa e transformadora do sujeito.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. Os Exercícios da Subjetividade: as reificações inocentes e as reificações estranhadas. **Caderno CRH**, 24(1), 121-131, 2011.

BALDISSERA, R. A Teoria da Complexidade e as Novas Perspectivas para os Estudos de Comunicação Organizacional. In: KUNSCH, M. (org.). **Comunicação Organizacional**. São Paulo: Saraiva, p. 135-164, 2009.

CHARAUDEAU, P. **Discurso das Mídias**. São Paulo: Contexto, 2012.

CHARAUDEAU, P. **Linguagem e Discurso**: modos de organização. São Paulo: Contexto, 2010.

DURAFFOURG, J.; DUC, M.; DURRIVE, L. O Trabalho e o Ponto de Vista da Atividade. In: SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis (Org.). **Trabalho e Ergologia**: conversas sobre a atividade humana, p. 47- 81., Niterói, RJ: EdUFF (Universidade Federal Fluminense), 2007.

FAIRHUST, G. T.; PUTNAM, L. As Organizações como Construções Discursivas. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Comunicação e Organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão, p. 103 - 148, 2010.

FÍGARO, R. Comunicação e Trabalho: binômio teórico produtivo para as pesquisas de recepção. **Mediaciones Sociales**, 4, 23-49, 2009.

GEERTZ, C. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

LYOTARD, Jean-François. **O Pós-Moderno**. 3. ed., Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1988.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, I.; PAULA, C. (2008). Comunicação no Contexto das Organizações: produtora ou ordenadora de sentidos. In: Oliveira, I.; Soares, A. **Interfaces e Tendências da Comunicação no Contexto das Organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, p. 91-108.

SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (org.). **Trabalho e Ergologia**: conversas sobre a atividade humana. Rio de Janeiro: EdUFF, 2007.

SCHWARTZ, Y. Motivações do conceito de corpo-si. **Revista Letras de Hoje**, Porto Alegre, v. 49, n. 3, p. 259-274, jul.-set. 2014.

SPINK, M. (2010). **Linguagem e Produção de Sentidos no Cotidiano**. [online] Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/w9q43>>. Acesso em: 12 ago. 2014.

TRINQUET, P. (2010). Trabalho e Educação: o método ergológico. **HISTEDBR Online**. Número especial, 93-113, 2010.