

## Os Ditos, os Não-Ditos e os Modos de Dizer a Crise Pós-Lava Jato na Revista Petrobras<sup>1</sup>

Lidiane Santos de Lima PINHEIRO<sup>2</sup>  
Universidade do Estado da Bahia, Salvador-BA.

**RESUMO:** Em 2014, com a cobertura mediática da operação Lava Jato, o envolvimento de parte do alto escalão da Petrobras com crimes diversos tornou-se público. Aquela que era conhecida pelo slogan “o desafio é a nossa energia” passou a ter um novo desafio no âmbito comunicacional: o que dizer, o que não dizer e como dizer a crise provocada pelas denúncias para os seus públicos? Visando entender, a partir de estudos dos discursos, os enunciados, os não-ditos e os modos de enunciar da companhia em tal contexto, o artigo realiza a análise dos discursos da Revista Petrobras, de 2014 a 2016, e observa que a organização constrói um discurso nacionalista e elogioso de si, a partir de uma projeção metonímica do seu corpo funcional, confundindo-o muitas vezes com a própria empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** comunicação organizacional; discurso; Petrobras.

Em 2014, o *ethos* de “orgulho nacional” da maior estatal do Brasil começou a mudar. A operação Lava Jato, conhecida como a maior investigação de corrupção e lavagem de dinheiro do Brasil, revelou um esquema que desviou bilhões de reais dos cofres da Petrobras, envolvendo doleiros, empreiteiras, grupos políticos e executivos da companhia. Desde então, tem havido a redução do seu quadro de terceirizados e funcionários (com planos de demissão voluntária), a diminuição de brindes e benefícios, além dos efeitos do programa de desinvestimento – que envolve o fechamento ou arrendamento de fábricas, venda de malha de gasodutos e de campos de petróleo, entre outros – e da tendência a privatização do atual governo. Estudar o discurso institucional em tal contexto e seus modos de responder às notícias negativas envolvendo a empresa nos fornece pistas sobre as disputas de sentido no caso analisado, bem como sobre os dispositivos enunciativos da comunicação organizacional para sobreviver às crises.

Entendemos que todo discurso retoma outros discursos, em relações intertextuais e interdiscursivas. Os já-ditos, a exemplo dos enunciados jornalísticos sobre a Petrobras, podem ser retomados pelo discurso da organização em tempo de crise, mas podem ser silenciados, pois o interdiscurso – ou memória discursiva – é igualmente afetado pelo

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Semiótica da Comunicação, XIX Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 42º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Professora adjunta do Curso de Relações Públicas da Universidade do Estado da Bahia (UNEB); doutora em Comunicação e Cultura Contemporâneas pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Integra os grupos de pesquisa Interfaces-UNEB, CEPAD-UFBA (Centro de Análise do Discurso Mediático) e GPESC-BA (Grupo de Pesquisa em Semiótica e Culturas da Comunicação-UFRGS). E-mail: lidicom@uneb.com.

---

esquecimento, pela impossibilidade de tudo lembrar e pela censura. Buscamos, portanto, com esse estudo, também a reflexão sobre como os não-ditos compõem os discursos. Para Orlandi (2003, p.83), o silêncio “[...] pode ser pensado como a respiração da significação, lugar de recuo necessário para que se possa significar, para que o sentido faça sentido. [...] há sempre silêncio acompanhando as palavras.” Mas que tipo de silêncio o discurso da Petrobras evoca? Que efeitos de sentido têm suas escolhas enunciativas?

Temos por premissa que a comunicação organizacional é uma construção semiótica e discursiva. Ela não tem, simplesmente, a função de, com transparência, expor ou dar visibilidade à organização, mas, sim, de conferir sentidos e abrir novos caminhos ou horizontes interpretativos, quiçá alterando os rumos do próprio acontecimento. O objetivo do presente artigo é entender como isso acontece no caso Petrobras e, para tanto, analisar seus discursos no contexto da crise provocada pela operação Lava Jato.

Os resultados aqui apresentados são frutos de uma pesquisa iniciada em 2017, mas que está longe de dar conta da total compreensão e extensão do seu objeto. Por ora, investigamos os enunciados da extinta Revista Petrobras, dirigida aos públicos internos, e seus modos de dizer e de silenciar os fatos iniciais da crise, em uma amostra que vai de março de 2014 – quando a Lava Jato começa a veicular na imprensa nomes de executivos da Petrobras envolvidos com a corrupção – a março de 2016 – sua última edição.

A seguir, apresentaremos a revista e seu discurso, contextualizaremos os fatos da operação Lava Jato revelados pela imprensa e, em meio à descrição e à interpretação dos dados, revisaremos os conceitos teóricos necessários à compreensão da análise.

### **A Revista Petrobras**

A comunicação organizacional, na compreensão de Rudimar Baldissera (2009), extrapola a fala autorizada e inclui manifestações diversas das relações dos públicos com a organização. A partir da perspectiva da complexidade, o autor nos apresenta os conceitos de organização comunicada (processos formais, planejados, da fala autorizada), organização comunicante (processos formais e informais da relação dos públicos com a empresa) e organização falada (processos de comunicação informal indiretos e que se realizam fora do âmbito organizacional). Logo, a comunicação organizacional é uma construção discursiva resultante da disputa de sentidos entre interlocutores, o que revela a inexistência de um significado único, supostamente fruto da intenção do polo emissor.

Baldissera explica que a organização comunicada muitas vezes é resposta à organização comunicante ou à falada, que a forçam a movimentos de (re)organização ou

ao esforço de neutralizar uma suposta percepção equivocada sobre a instituição. Na pesquisa sobre a Petrobras, não foi possível aprofundar a investigação a respeito da organização comunicante nem da falada, mas notamos que, mediadas pela organização comunicada, elas aparecem (e desaparecem) na enunciação da revista. Antes de mostrarmos como isso acontece, entendamos mais sobre o objeto em questão.

A coleta da nossa amostra – edições de 2014 a 2016 da Revista Petrobras – se deu entre 2015 e 2016 no portal da Petrobras, então aberto ao público externo. Foi observada uma descontinuidade da publicação em alguns meses do período pesquisado<sup>3</sup> – o que já sinalizava certo enfraquecimento do periódico, que em 2016 teria sua última edição. A revista, que outrora era apenas impressa, em 2008 passou a ter também uma versão digital e, a partir de 2015, manteve apenas esta última. Sua distribuição era, inicialmente, mensal e, a partir de julho de 2011, passou a ter uma regularidade bimestral. Apresentava cerca de 45 laudas coloridas e tiragem de aproximadamente 74 mil exemplares. Em sua versão digital, era acessada pelo site (hoje inexistente) [www.publicointernopetrobras.com](http://www.publicointernopetrobras.com).

Cada edição era voltada a um tema<sup>4</sup>: respeito à vida, iniciativa, integração, desenvolvimento sustentável, tecnologia, governança e transparência, competência e segurança no trabalho. As matérias refletem questões pessoais dos indivíduos que trabalham na Petrobras, mas, antes de tudo, buscam incentivá-los a dar melhor resultado, revelam os valores da organização e suas preocupações no momento da publicação.

Nas seções fixas da revista, percebemos como a organização comunicada dá visibilidade a enunciados fragmentados dos próprios leitores, como representação da organização comunicante: a seção “Abre aspas” é a reunião de pequenos textos (em primeira pessoa) de funcionários, acompanhados por retratos dos mesmos; em “Eu curto”, há relatos (em terceira pessoa) de hobbies e trabalhos voluntários de funcionários; a “Nosso olhar” tem fotos enviadas por funcionários e “A palavra é sua” é composta por comentários e sugestões de funcionários à revista. Assim, ela busca produzir o efeito de sentido de inclusão da organização comunicante no seu próprio discurso.

---

<sup>3</sup> Nossa amostra é composta por oito revistas, com numerações sequenciais, mas com lacunas de alguns meses. São elas: mar-abr 2014 (n. 178), mai/jun 2014 (n. 179), set/out 2014 (n. 180), nov/dez 2014 (n. 181), mar/abr 2015 (n. 182), jul/ago 2015 (n. 183), nov/dez 2015 (n. 184) e mar/abr 2016 (n. 185). A revista não foi publicada nos seguintes intervalos: jul-ago 2014, jan-fev 2015, mai/jun 2015, set/out 2015 e jan/fev 2016.

<sup>4</sup> O tema da edição de março/abril de 2014 foi respeito à vida. Em maio/junho de 2014, iniciativa. A de setembro/outubro de 2014, integração. A de novembro/dezembro de 2014 destaca o desenvolvimento sustentável. Já a edição de março/abril de 2015 aborda os avanços tecnológicos que ajudam a vencer desafios. Na de julho/agosto de 2015, o tema, não por acaso, foi governança e transparência, a partir do mote “seguir em frente”. A de novembro/dezembro de 2015 teve por tema competência e, por fim, a de março/abril de 2016, segurança no trabalho.

---

Cabe aqui uma pequena digressão teórica. Conforme Verón (2004, p. 216), “[...] uma mensagem nunca produz automaticamente um efeito. Todo discurso desenha, ao contrário, um campo de efeitos de sentido e não um e único efeito. [...] Ao mesmo tempo, um discurso dado não produz um efeito qualquer.” Diante disso, se usamos “efeito de sentido” no singular, não é para vinculá-lo à ideia de causalidade linear entre emissão e recepção, mas, sim, para sugerir a potencialidade de a pista da enunciação ou o modo de dizer em análise gerar um certo tipo de efeito e não outro. Mas a comprovação da produção de tal efeito, claro, só se daria se fizéssemos também a análise dos discursos dos leitores da revista – o que não foi possível realizar na execução da pesquisa.

Os modos de dizer revelam um vínculo específico da organização (ou do veículo de comunicação) com seu público/leitor, que Véron (2004) chama de “dispositivo de enunciação” ou “contrato de leitura”. No caso da Revista Petrobras, há traços de cumplicidade em seu contrato, quando o enunciador parece confundir a organização comunicada com a comunicante. Em títulos como “Eu curto” e “Nosso olhar”, por exemplo, quem enuncia, a Petrobras ou o destinatário/funcionário? Quem é esse “eu”/“nós”? Vejamos outros enunciados em que o enunciador usa a primeira pessoa do plural para provocar adesão ao dito: “[...] a conquista do pré-sal é fato consumado para a *nossa* empresa”; “*Nossa* meta é produzir [...]”; “No pré-sal [...] *temos* sido imbatíveis, com 100% de êxito exploratório”, “Os números evidenciam que *estamos* fortalecendo uma cultura organizacional de produtividade, gestão e disciplina no uso dos recursos” – exemplos tirados da Revista Petrobras n.179, mai/jun 2014, p. 9, 15, 15, 16, 17 (grifos nossos). Por meio do “nós” inclusivo, enunciador e destinatário parecem se amalgamar, o que produz, possivelmente, o efeito de sentido de que todos juntos são a Petrobras, a fim de incentivar a produtividade do funcionário, pelo suposto orgulho de ser parte da empresa. Além disso, tais trechos sugerem uma veracidade indiscutível das afirmações, como se os interlocutores necessariamente concordassem com os ditos.

Na modalidade cúmplice de enunciar, o afeto e a subjetividade dispensam maiores argumentos. Mas, além dela, há marcas na revista de uma posição distanciada entre os dois sujeitos do discurso, evidenciando a diferença entre enunciador/organização e coenunciador/público. Isso é sinalizado, por exemplo, pelo uso de aspas, que marcam a fala dos funcionários e delimitam seu espaço; ou pelo uso da terceira pessoa, tanto para falar da própria companhia quanto dos públicos, de forma mais objetiva: “A maioria da *força de trabalho* já deve ter visto no Portal da Petrobras a publicação de cards (cartões)

que reforçam e esclarecem a importância de alguns conteúdos para *os públicos internos e externos* [...] [e que] serviram para *empregados e prestadores de serviços* demonstrarem seu orgulho pela *Petrobras*.” (Revista Petrobras n.179, p. 38-39, grifos nossos).

A posição de enunciação que impera na revista, porém, é menos cúmplice e menos objetiva do que didática. O enunciador pedagógico é aquele que “[...] pré-ordena o universo do discurso na intenção do leitor, que vai guiá-lo, responder perguntas, explicar, informá-lo, em suma, conservando uma distância objetiva dele” (VÉRON, 2004, p. 223). No caso da revista em análise, para a apreensão das informações compartilhadas com o leitor, o enunciador: a) ilustra, com grandes e coloridos índices fotográficos ou com diagramas explicativos; b) hierarquiza, pelo uso de cores e tamanhos diferentes nas fontes dos títulos, subtítulos, intertítulos e textos; c) questiona ou interpela – “*Você já tomou alguma iniciativa no trabalho que tenha dado bons resultados?*” (p. 6 da revista n. 179), “*Em seu dia a dia, como você atua para garantir o respeito à vida?*” (p. 6 da revista n. 178); d) e quantifica, buscando produzir efeito de credibilidade (em quase todas as matérias há números para comprovar os dados apresentados) – “*O cenário era novo e desafiador: 2,2 mil metros de profundidade, 2 mil metros de sal para perfurar, a 300 quilômetros da costa [...] os novos poços chegavam a produzir mais de 25 mil bdp*” (p. 40, revista n. 179).

Assim, o discurso da revista produz o *ethos* de um enunciador professoral, que se aproxima e se distancia dos públicos internos a depender do seu objetivo – que seria, não apenas causar empatia ou informar sobre assuntos do seu interesse, mas ensiná-los a viver, trabalhar e produzir mais e melhor. Entretanto, como tal posicionamento é configurado quando diretores da companhia são acusados de corrupção? Como criar empatia, informar ou ensinar algo aos funcionários nesse contexto?

Uma vez desenhado rapidamente o perfil da revista que falava em nome da Petrobras para seus funcionários, sigamos no propósito de entender como a publicação enuncia as denúncias que atingiram a companhia quando da operação Lava Jato. Para tanto, observaremos, sobretudo, os modos de dizer e a relação entre o dito, o não dito relevante para aquela situação e o que foi dito em outro lugar, “[...] procurando ouvir, naquilo que o sujeito diz, aquilo que ele não diz mas que constitui igualmente os sentidos de suas palavras”. Dessa forma, seguiremos a sugestão metodológica de Eni Orlandi e partiremos “[...] do dizer, de suas condições e da relação com a memória, com o saber discursivo para delinear as margens do não-dito que faz os contornos do dito significativamente.” (ORLANDI, 2003, p. 59, 83).

## Ações e enunciações da Petrobras

A Operação Lava Jato foi iniciada em 2009, mas só em março de 2014 foi deflagrado o vínculo do doleiro Alberto Youssef com o ex-diretor de Abastecimento da Petrobras, Paulo Roberto Costa. As delações premiadas e provas colhidas pelas investigações apontaram um grande esquema de corrupção e lavagem de dinheiro, que envolvia agentes políticos de partidos responsáveis por indicar e manter os diretores da Petrobras, empreiteiras que se cartelizaram para produzir uma concorrência aparente, funcionários da Petrobras que garantiam que apenas as empreiteiras do cartel fossem convidadas para as licitações e operadores financeiros responsáveis por intermediar o pagamento da propina, disfarçada de dinheiro limpo, aos beneficiários. Para o Ministério Público Federal, os recursos desviados dos cofres da Petrobras estão na casa de bilhões de reais. Em janeiro de 2015, denúncias de propinas recebidas pelo ex-diretor da área Internacional da Petrobras, Nestor Cerveró, levaram-no à prisão e, depois dele, outros têm sido investigados e condenados.

Como todo periódico é elaborado com antecedência, na primeira edição (março/abril) da Revista Petrobras em 2014, nada há sobre as acusações contra o então diretor Paulo Roberto Costa. A edição seguinte à cobertura mediática do caso, de maio/junho de 2014, tem por capa uma imagem então recorrente nas comunicações internas e externas da empresa: petroleiros com o capacete branco (com o logotipo BR Petrobras) e o fardamento laranja, usado para o acesso às instalações de produção dos campos de extração de petróleo e famoso por ter sido figurino do ex-presidente Lula em ocasiões diversas, como cerimônias de batismo de novas plataformas (FIG. 1).

Nessa edição, a única relação – ainda que muito sutil e indireta – com os famigerados escândalos da Petrobras é enunciada pela matéria “Agilidade e transparência” (p. 30-31), que trata do projeto de gestão de documentos fiscais eletrônicos e promete mais confiabilidade ao processo de contas a pagar. A busca por reduzir a intervenção manual no recebimento de documentos fiscais de pagamento, conforme a matéria, visa “otimizar os procedimentos de compras e contratação, para evitar retrabalhos e impactos de atrasos nos pagamentos”. Não vemos aí, portanto, qualquer



Figura 1: Capa Petroleiros. Fonte: Revista Petrobras mar/abr 2014



índice direto de resposta às notícias de corrupção. Contudo, as circunstâncias da enunciação e o interdiscurso conduzem o leitor a uma possível ligação do projeto de gestão de documentos fiscais com as recentes demandas de transparência nos contratos conhecidamente milionários da empresa.

Não podemos, em uma análise, ignorar o interdiscurso, “[...] o saber discursivo que torna possível todo dizer e que retorna sob a forma de pré-construído, o já-dito que está na base do dizível, sustentando cada tomada da palavra. O interdiscurso disponibiliza dizeres que afetam o modo como o sujeito significa [...]” (ORLANDI, 2003, p. 31). Tendo, então, como pressuposto que o já-dito sustenta todo dizer, procuramos em cada edição, além de palavras-chave que ligam a revista às notícias da época, também pistas potenciais do clima organizacional consequente da Lava Jato.

A edição de setembro/outubro de 2014 impele o funcionário à união, à integração – que, como explica o editorial, significa “tornar inteiro, fazer um só”. O tema parece usual a uma companhia que, necessariamente, precisa do trabalho em equipe para funcionar, mas o contexto de notícias negativas envolvendo a estatal agrega um novo sentido ao discurso de integração. É a sobrevivência da empresa que está em jogo. Afinal, como enuncia a matéria “A marca de todos nós”, “São os empregados, no dia a dia, que constroem esta marca. Ela simboliza a união de todos os esforços na mesma direção, a do crescimento da Petrobras” (p. 23) – discurso que transfere ao leitor/funcionário a responsabilidade pelos rumos da marca e, logo, da empresa.

Na edição seguinte, novembro/dezembro de 2014, há uma indireta promessa de transformação. A página 30 é composta apenas pelo título-assunto “desenvolvimento sustentável – reciclagem”, uma grande foto de uma máquina de reciclagem e o enunciado “Tudo se transforma”. Denotativamente, o texto ancora a imagem e, sim, o enunciador remete-se à transformação de materiais recicláveis. Porém, nada impede o leitor de pensar que o enunciado, conotativamente, pode se referir também à situação extradiscursiva. Nesse sentido, ao propor que tudo (inclusive ela) se transforma, a própria estatal insinua se reciclar. No mais, nenhuma ocorrência da palavra “corrupção”, da expressão “Lava Jato” nem do nome “Paulo Roberto Costa”.

O silêncio se mantém na edição seguinte, março/abril de 2015, sobre tecnologia. Como quem foge do problema e espera a “poeira baixar”, a Revista Petrobras foca agora no que, segundo o editorial, dá orgulho e prazer: “Um conjunto de dez tecnologias aplicadas ao pré-sal acaba de levar a Petrobras à conquista do OTC 2015, o mais relevante

prêmio da indústria mundial de petróleo e gás. Para nós, falar de tecnologia é um prazer. É ela que nos move, nos joga para a frente.” (p. 6). O tema da revista justifica a construção de enunciados que propõem mirar o futuro, a exemplo do título “Para a frente é que se anda” (p. 24), e, logo, tirar o foco do passado – processo interdiscursivo que remete o leitor à crise que parecia fazer a empresa retroceder em suas conquistas.

Ratificamos, portanto, que o sentido do enunciado deve ser apreendido a partir da relação entre o intradiscurso e o extradiscurso, entre o dito e o não dito. Afinal,

Os dizeres não são [...] apenas mensagens a serem decodificadas. São efeitos de sentidos que são produzidos em condições determinadas e que estão de alguma forma presentes no modo como se diz, deixando vestígios que o analista de discurso tem de apreender. São pistas que ele aprende a seguir para compreender os sentidos aí produzidos, pondo em relação o dizer com sua exterioridade, suas condições de produção. Esses sentidos têm a ver com o que é dito ali mas também em outros lugares, assim como com o que não é dito, e com o que poderia ser dito e não foi. (ORLANDI, 2003, p. 30).

Diante disso, advogamos que os estudos em Comunicação Organizacional abandonem qualquer noção de signo cujo significado seja fixo, bem como a ideia de efeitos determinados apenas pelo conteúdo observado no texto, pois os sentidos são produzidos pela relação entre sujeitos e enunciado, com seus modos de dizer, silenciamentos etc., a partir das condições de produção, circulação e interpretação. O silêncio, no caso estudado, mostra-se relevante frente ao fato de a Revista Petrobras só tocar no assunto “Operação Lava Jato” mais de um ano depois de se tornar público o envolvimento da Petrobras com a corrupção investigada pela Polícia Federal.

A revista de julho/agosto de 2015, sobre transparência e governança, é publicada após a prisão de Nestor Cerveró, ex-diretor internacional da Petrobras e ex-diretor financeiro da BR Distribuidora, e durante investigações (de conhecimento público) de crimes de formação de cartel, fraude a licitações, corrupção, desvio de verbas públicas e lavagem de dinheiro – por relações escusas de grandes empreiteiras com a Petrobras. Nessa edição, há 23 ocorrências da palavra “corrupção”, 30 de “denúncia”, 17 de “fraude”, 15 de “investigação”, 4 de “Lava Jato”, 2 de “crise”, 1 de “lavagem de dinheiro”, mas nenhuma de “Paulo Roberto Costa”, “Cerveró”, nada sobre “licitações” ou “empreiteiras” nem “prisões” – o que indica a fuga de uma referência direta aos temas investigados, ao não citar nomes, por exemplo, para evitar o desgaste da marca.

Concordamos que “[...] há sempre no dizer um não-dizer necessário” ou subentendido; que o silêncio pode indicar a possibilidade de outro sentido. E há “silenciamento ou política do silêncio” (ORLANDI, 2003, p. 82, 83), quando uma palavra



apaga outras. A política de silenciar o tema por mais de um ano, ao menos na revista institucional, enquanto ele era bombardeado pelos media, passa agora à escolha das palavras que podem ou não ser usadas. Lemos, enfim, a admissão de que a empresa está sendo investigada, mas nenhum esclarecimento efetivo sobre os crimes cometidos:

Na cerimônia de *devolução de valores recuperados pela Operação Lava-Jato*, em agosto deste ano, o presidente da Petrobras, Aldemir Bendine, aproveitou para falar sobre o *conjunto adicional de medidas* que reforçam os nossos controles internos, baseados em três pilares: substituição das *decisões individuais* pelas colegiadas, mais monitoramento e transparência, e aperfeiçoamento da relação com os nossos fornecedores. (p. 4, grifos nossos)

O editorial da revista, intitulado “Seguir em frente”, parte da pressuposição do saber do leitor sobre a devolução dos valores recuperados pela Lava-Jato – saber que dispensa o detalhamento do caso pela revista – e acentua a informação sobre medidas de controles internos, que, conforme o enunciador, seriam “adicionais”. Assim, sugere que, antes das notícias, a Petrobras já sabia e buscava solucionar o problema, que, conseqüentemente, poderia ser maior sem a suposta intervenção prévia da empresa.

Esta edição da Revista Petrobras se dedica a mostrar como nossa empresa tem coordenado esforços, de todos os setores, para garantir a melhoria de nossos processos. [...] Algumas dessas medidas são evoluções de *iniciativas que já estavam em curso na companhia*, em sintonia com as melhores práticas de mercado. Outras são respostas claras às manobras feitas por *quem praticou crimes contra a Petrobras*. (p. 4, grifos nossos)

Outro ponto a destacar aí é o enquadramento dos crimes como de responsabilidade de indivíduos isolados, e não da instituição – o que, claro, é justificado pelo lugar de fala do sujeito da enunciação, Aldemir Bendine, então presidente da Petrobras, que depois, em 2018, ironicamente, é condenado a 11 anos de prisão pelos crimes de corrupção ativa e lavagem de dinheiro. O trecho seguinte, por ele assinado, é destacado no editorial daquela revista pelas aspas, cor azul e fonte maior em relação ao resto do texto:

Não podemos perder a oportunidade de aprender com essa crise. A corrupção é uma *prática individual*. O que cabe, às empresas e às instituições, é criar mecanismos que impeçam que a *má-fé de um único indivíduo* seja capaz de gerar danos ao seu patrimônio e à sua reputação. A Petrobras sempre foi *motivo de orgulho para todos os brasileiros e um símbolo da nossa imensa capacidade de superação*. (p. 4, grifos nossos)

O enunciador apresenta a empresa como vítima, cuja reputação estaria sendo corrompida por práticas individuais, e resgata a memória discursiva da maior estatal do país como orgulho nacional, retomando o discurso nacionalista que, por muito tempo, acompanhou a marca. Depois, sob o título “Transparência é a palavra-chave”, a revista apresenta uma entrevista com João Elek, então diretor de Governança, Risco e Conformidade. No enunciado que afirma que tal diretoria “nasceu com a missão de

---

*potencializar* a prevenção e o combate a desvios de conduta, corrupção e fraude” (p. 8), o verbo “potencializar” sugere a existência anterior de tais medidas.

Nesse mesmo ano, porém, Elek autoriza a contratação, sem licitação, da empresa de consultoria na qual a filha posteriormente é contratada e, dois anos após tal fato, ironicamente, ele é afastado temporariamente do cargo, por suposto conflito de interesse.

Voltando à revista (2015), o discurso de Elek ratifica o de Bendine, do orgulho de ser Petrobras: “Nossa missão é contribuir para *resgatar a reputação* da companhia, fazendo com que a *equipe possa sentir novamente o orgulho de ser da Petrobras*” (p. 9). Além disso, também enquadra as “coisas erradas” (eufemismo para falar dos crimes que envolviam a empresa) como exceção, e não como institucionais ou prática comum, tal qual faziam crer certas matérias da imprensa: “[Nossa missão] É provar para a sociedade e demais públicos de interesse que *poucos fizeram coisas erradas*, e a maioria esmagadora é ética, honrada, honesta e competente” (p. 9). No mais, o discurso é: a) centrado no sujeito falante, para cativar o leitor pela subjetividade do enunciador – “Ao longo de *minha trajetória, aprendi* a ser mais humilde e a reconhecer *meus erros*. A partir daí, *consegui* identificar formas de corrigi-los e sair mais forte das situações. *Acredito* que isso vai acontecer com a Petrobras” (p. 9); b) assertivo – “[...] nos casos de desvio de conduta, a tolerância é zero.” (p. 10); c) e gira em torno da transparência – valor, geralmente, prometido pelas empresas, sobretudo, em tempos de crise: “Nada pode ser feito às escondidas ou sem que seja dada a devida e completa satisfação”; “[...] essa é a melhor *experiência que tenho*: quanto *maior a transparência*, mais pessoas são capazes de detectar seus erros, suas falhas, e orientar e contribuir para o processo de aprendizado contínuo em tornar a Petrobras cada dia melhor” (p. 10).

A revista segue convocando os funcionários à integridade e à ética, e, para tanto, coloca em relevo um novo conceito: o *compliance* ou compromisso com a conformidade.

O termo *compliance* vem do verbo em inglês *to comply*, que significa agir de acordo com regras, normas, procedimentos internos e estar em conformidade com leis e regulamentos externos. Por meio de políticas, diretrizes, conscientização e atitudes, o objetivo é prevenir, detectar e corrigir qualquer desvio, fraude ou irregularidade em determinada empresa ou instituição (p. 28).

*Compliance* passa a ser a palavra da vez na Petrobras. A companhia aproveita o gancho do momento para atualizar sua expectativa em relação a seus colaboradores, com o emprego de uma “nova” palavra. Tudo (a elaboração de padrões, cursos de atualização etc.) começa a girar em torno do compromisso com a conformidade, sugerindo a união de todos em prol da saída da crise e da melhoria da imagem institucional.

O discurso da revista busca, em enunciados mais subjetivos, gerar empatia e, em enunciados objetivos, informar aos funcionários as medidas tomadas em consequência da crise. Porém, mais do que isso, visa vender internamente a imagem de uma instituição forte, segura, quase inabalável, com resultados sempre positivos e que tem a situação sob controle: “Trabalhar na prevenção tem um *efeito extremamente positivo*, uma vez que *evita futuras perdas* resultantes de desvios, bem como o *eventual desgaste* da imagem da companhia” (p. 28); “Ser íntegro, ético e trabalhar de maneira honesta frente ao mercado, fornecedores, clientes e parceiros já são *processos estabelecidos*”; “[...] a Petrobras *emprega* o conceito de tone at the top, para transmitir o apoio e o engajamento dos gestores da companhia na adoção de atitudes e comportamentos baseados na ética”; “É uma aplicação do conceito de tolerância zero” (p. 29); “O *período difícil que a companhia atravessou recentemente*, lembra o gerente, acabou sendo uma *boa oportunidade para fortalecer* o papel da governança na tomada de decisões” (p. 33) – grifos nosso. Além da conotação positiva do discurso sobre as ações da Petrobras, destaca-se, nesses fragmentos, o tempo dos verbos, majoritariamente no presente, indicando que as medidas corretivas já estavam em curso; e, quando no passado, os verbos sinalizam a passagem do “*período difícil que a companhia atravessou*” (expressão vaga que conta com o saber prévio do leitor) ou a conclusão de processos preventivos.

Signos icônicos, como diagramas, esquemas e ilustrações, reforçam a posição de enunciação pedagógica da revista, pois facilitam a compreensão do verbal – a exemplo da ilustração do percurso que vai percorrer a comunicação feita por um informante no Canal Denúncia



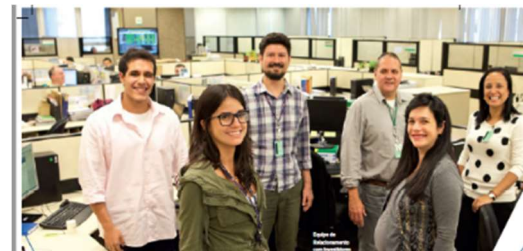
**Figura 2:** Ilustração do Canal Denúncia.

**Fonte:** Revista Petrobras jul/ago 2015

(FIG. 2), a partir da qual o próprio leitor pode se colocar no lugar do personagem desenhado. Mas a indicialidade é um recurso também frequente, para produzir efeito de objetividade e credibilidade, como nos retratos dos principais enunciadore das matérias e nas fotografias de funcionários com sorrisos contidos (FIG. 3), reforçando o sentido de tranquilidade e controle da situação.



Também por sugestões icônicas e índices fotográficos, o mote “Seguir em frente” acompanha todo o discurso da revista, quer apontando caminhos distintos a escolher, quer direcionando um único percurso (FIG. 4). O foco, portanto, está, não no que se passou, mas no por vir, na esperança de um tempo que é ainda só projeção.



**Figura 3:** Retratos e sorrisos contidos.  
**Fonte:** Revista Petrobras jul/ago 2015.



**Figura 4** Caminhos a seguir. **Fonte:** Revista Petrobras jul/ago 2015

A última página da revista (terceira imagem da FIG. 4) ratifica o discurso construído ao longo de suas 47 páginas, de que só resta uma coisa a fazer na Petrobras: seguir em frente. Seguir em frente com conformidade, tranquilidade e orgulho, confiando nas medidas internas de anticorrupção e controle da crise. A página é composta pela foto de cinco pessoas vestidas com roupas sociais (como executivos a caminho do trabalho), todos olhando na mesma direção, enquanto atravessam a faixa de pedestre de uma metrópole esvaziada. Ancorando a imagem, três frases com verbos no infinitivo sugerem objetivos atuais da empresa: “Otimizar investimentos. Focar em resultados. Seguir em frente”. Mais uma vez, a ênfase não está no passado nem no presente, mas no futuro. Propositalmente ou não, a imagem lembra, ainda que vagamente, a capa do penúltimo álbum lançado pelos Beatles. O cruzamento ordeiro da Abbey Road pelos quatro componentes da banda dá a impressão de que os momentos de turbulência entre eles

tenham passado, assim como parece que quer fazer crer também a Revista Petrobras sobre a estatal. Porém, aquele foi o último álbum a ser gravado pelo grupo.

Quanto à revista, depois dessa edição, apenas duas foram lançadas. A penúltima, de novembro/dezembro de 2015, produz uma sensação de *dejà vu*. Ela reforça o potencial tecnológico da empresa e ressalta a qualidade da sua força de trabalho. Desde o editorial, prevalece o discurso metonímico do todo (Petrobras) composto pelas partes (funcionários, refinarias, plataformas, escritórios). O texto é iniciado com um elogio supostamente atribuído à Petrobras por autoridades estrangeiras – e, por isso legitimadas socialmente para falar sobre o assunto – mas não especificadas, como se fossem de conhecimento geral: “*reconhecida internacionalmente* pela exploração e produção de óleo e gás [...]”. Em seguida, adjetiva sua força de trabalho de riqueza ímpar, comprometida, competente, excelente, pioneira, criativa, dedicada e empenhada. No trecho “*Pioneirismo, criatividade, dedicação e empenho* são, há seis décadas, o *combustível* responsável por impulsionar equipes em laboratórios, refinarias, plataformas e escritórios”, a Petrobras se confunde com sua força de trabalho, assim como as supostas qualidades desta se confundem com o produto final da empresa, seu “combustível”. O verbo “confundir”, inclusive, é explicitado no meio do enunciado – “desafios profissionais se *confundem* com realização pessoal e o profundo orgulho de pertencer a uma das maiores companhias de petróleo do mundo” – como se o trabalho fosse necessariamente uma extensão da realização pessoal do petroleiro e o “pertencimento” à companhia, um sentimento do qual deva se orgulhar. A partir daí, o enunciador deixa marcas de si (“*nosso* corpo funcional”) e do seu coenunciador (“*você* vai conhecer”), interpelando-o, como se o conhecesse pessoalmente – “*colegas* que, *como você*, contribuem dia a dia para o desenvolvimento da companhia e do país. [...] *homenagem a você, que faz parte dessa história* de empenho e determinação.” (grifos nossos)

Na foto que acompanha o editorial (FIG. 5), a representação da força funcional tem o potencial de produzir como efeito de sentido a empatia do leitor: petroleiros com a simbólica farda laranja, capacete, punhos levantados – como quem comemora uma vitória – e a bandeira nacional. A imagem é ancorada pelo texto, que sugere que o corpo funcional é a Petrobras e a Petrobras é o Brasil. Temos aí um claro reforço do discurso nacionalista que, historicamente, até então perpassou a



**Figura 5:** Editorial “Competência no DNA”.  
**Fonte:** Revista Petrobras nov/dez 2015



---

enunciação da companhia – no logotipo, nos slogans etc. – e que, na amostra analisada, é também percebido nas cores de signos diversos das páginas da revista.

Na sequência dessa edição, é dada relevância à atuação da Petrobras no “maior incêndio da história do país causado por combustíveis” (evento ocorrido em Santos, em 2015), entre outras ocorrências que exaltam a companhia e tiram o foco das questões abordadas na edição anterior. Nenhuma vez a revista traz as palavras “corrupção”, “denúncia”, “fraude”, “investigação”, “Lava Jato” nem “lavagem de dinheiro”. “Crise” aparece apenas uma vez, mas referindo-se ao incêndio em Santos.

O mesmo acontece na edição seguinte, de março/abril de 2016. Nenhuma das palavras pesquisadas aparece, com exceção de “crise”, relacionada a contextos distintos. Focalizando o ambiente de trabalho, a revista fala da segurança como uma das principais conquistas da Petrobras, apresenta a força funcional da empresa como o seu “maior bem” e pede “o engajamento de todos”. Essa é a última edição da revista no arquivo da intranet da Petrobras; porém, nada é sinalizado nesse sentido em suas páginas. Ao contrário, a seção de fotografias dos funcionários e a seção “Eu curto” mantêm suas chamadas, no imperativo, interpelando o leitor à participação para uma próxima edição: “*Envie sua foto para [...]*”; “Se você faz algo diferente, desenvolve um talento ou um trabalho voluntário e quer compartilhar com todo mundo, *escreva pra gente!*”. Na seção “A palavra é sua”, da última página, são disponibilizados endereços para a participação do leitor e o tema da suposta próxima edição é apresentado junto com o convite: “Na próxima edição, vamos falar sobre os dez anos do pré-sal. *Colabore enviando sugestões* para as nossas seções.”

O fim da revista, provavelmente, tem relação com a crise política do país naquele momento e com o impeachment de Dilma – acusada de crime de responsabilidade, de omissão no caso da compra de Pasadena e de maquiagem da real situação da companhia. Com a mudança de mãos da presidência, os rumos da Petrobras mudaram e também a sua comunicação. Porém, a continuação dessa semiose não foi objeto da nossa pesquisa. Não investigamos os produtos comunicacionais da empresa no governo Temer nem no atual, mas não é difícil concluir que são muitas as diferenças nas ações e enunciações recentes da Petrobras, sobretudo quando seu atual presidente, Roberto C. Branco, divulga que seu sonho é privatizá-la<sup>5</sup> - discurso bem distinto do nacionalista, a partir do qual a ainda maior estatal do Brasil foi fundada e mantida, ao menos até a última edição da Revista Petrobras.

---

<sup>5</sup> Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/presidente-da-petrobras-diz-que-seu-sonho-estatal-privatizada-bndes-extinto-23524660> Acesso em 30 maio 2019.



---

## Considerações Finais

Entendendo o discurso como disputa de sentidos, reconhecemos certa limitação na nossa análise, por não ter estudado o polo receptor, diante de dificuldades impostas pelo processo da pesquisa. Não investigamos o teor da “rádio corredor” nem verificamos se o silêncio da Revista Petrobras foi ou não capaz de também silenciar os funcionários; mas temos que levar em consideração que estes se informavam por outros meios e tinham suas próprias opiniões sobre o que estava acontecendo, por experiência colateral. Apesar de não analisarmos o discurso da recepção, nossa amostra nos sinaliza que o enunciador não ignorava os saberes e as expectativas do leitor. Pelo contrário, respondia, ainda que indiretamente, a questões sobre a crise e a sobrevivência da empresa, buscando provar que não foram poucas as suas lutas e conquistas e que agora tinha ainda força suficiente para “seguir em frente”. Nesse sentido, seu silêncio era eloquente. Os enunciados não repetiam o que vinha sendo noticiado sobre a Petrobras, mas também não ignoravam completamente o contexto nem o interdiscurso. Com matérias que buscavam reforçar a autoestima da instituição ou dos funcionários e que construíam discursos sobre o orgulho de ser Petrobras, a revista tentava dirimir os prejuízos previstos.

Quando se fez necessário ou quando não pôde mais se calar, a revista dedicou uma edição inteira à crise e aos mecanismos de superá-la. Bem verdade que ela usou eufemismos para abordar os crimes, deu voz a personagens que depois se revelaram também corruptos, pouco falou da operação Lava Jato e enquadrou os desvios como exceção, e não como uma prática antiga na instituição. Contudo, o reconhecimento da necessidade de mecanismos de denúncia mais eficazes, bem como a exigência de transparência e ética foram tentativas de dar satisfação aos públicos, mostrando-lhes que não ignorava os fatos noticiados. O maior problema da modalidade adotada de reconhecer a crise talvez tenha sido tratá-la como passado, em um presente com sorrisos contidos, como se o novo/velho conceito de “*compliance*”/conformidade fosse a panaceia para todos os conflitos da organização, quando o futuro desta era (e ainda é) incógnito.

## REFERÊNCIAS

- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. In: **Organicom**: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Ano 6, ed. especial, n.10/11 (2009). São Paulo: Gestcorp-ECA-USP, Abrapcorp 2009, p. 115 a 120.
- ORLANDI, Eni P. **Análise de discurso**: princípios e procedimentos. Campinas: Pontes, 2003.
- VERÓN, Eliseo. **Fragmentos de um tecido**. São Leopoldo: UNISINOS, 2004.