

A Comunicação Interna construindo a imagem da empresa: um estudo da comunicação face a face¹

Elizabeth M. Gonçalves

Docente e pesquisadora do programa de Pós-graduação em Comunicação Social da Universidade Metodista de São Paulo

Katia Perez

Mestranda do programa de Pós-graduação em Comunicação Social da Universidade Metodista de São Paulo

Resumo

A construção de imagens positivas ante os públicos internos das empresas é uma preocupação no mundo corporativo, principalmente devido ao seu poder de disseminar essas imagens ante os demais públicos de interesse. Este artigo apresenta uma reflexão sobre o papel das áreas de Comunicação Interna ao elaborar formas de interação face a face, ricas em linguagens não verbais, contribuindo para a formação de imagens (e sentidos) nos públicos internos. Para tanto, foram desenvolvidas pesquisas bibliográfica e documental, aliando pensamentos de teóricos da comunicação organizacional e de estudos da linguagem, usando-se, sobretudo, conceitos da Análise de Discurso, de orientação francesa. A análise de situações de comunicação face a face levou-nos a considerar que o conceito de linguagem transpõe o contexto lingüístico e o discurso construído incorpora as imagens que se quer disseminar.

Palavras chave: comunicação interna; comunicação face a face; construção de imagem; linguagem não-verbal; o não-dito.

Introdução

Diante da competitividade acirrada em que as empresas vivem, fazer a diferença ante os públicos de interesse é de vital importância. Solidez nas operações, qualidade em produtos e serviços, excelência no pós-venda são valores visíveis e tangíveis que todas as empresas oferecem (ou trabalham arduamente para oferecer) aos seus acionistas, fornecedores, clientes... Então, como se destacar ou como “fazer a diferença” entre tantas empresas que oferecem quase que os mesmos produtos e serviços? Esta diferença está em detalhes: os atributos intangíveis que organizações carregam e que as pessoas passam a associar a uma marca.

Tal marca carrega imagens, idéias que os públicos (internos e externos à empresa) possuem das organizações, e que acabam por rotular essas mesmas organizações. E, de maneira geral, as pessoas acreditam que a empresa X preocupa-se com a preservação ambiental, que a Y se envolve em negócios escusos e que a Z é um excelente lugar para se

¹ Trabalho Apresentado ao GT ABRAPCORP 4 – Estudos do Discurso, da Imagem e da Identidade organizacionais do III ABRAPCORP 2009, congresso celebrado em 28, 29 e 30 de abril de 2009, em São Paulo (SP).

trabalhar. As imagens que estas marcas carregam são tão fortes e habilmente trabalhadas que, em muitos casos, basta utilizar um símbolo (Figura 1) para saber-se a qual empresa nos referimos e de toda a gama de atributos que ela representa – ou que surge na lembrança das pessoas, gerando reações/emoções diversas em cada indivíduo.

Figura 1



Tão fortes se tornam esses símbolos ou marcas, que avaliados monetariamente equivalem a fortunas, ultrapassando de longe os próprios ativos fixos das companhias. Esses valores podem ser constatados nas pesquisas de avaliação de marca. Uma das mais respeitadas é a da consultoria inglesa Interbrand², especializada no tema e que em setembro de 2008 divulgou a lista das 100 marcas mais valiosas do mundo. Coube à Coca-Cola ocupar o topo do ranking, cuja marca (e aqui falamos apenas de valores intangíveis) vale US\$ 66,667 bilhões. No último posto da lista está a Visa, pela primeira vez figurando na lista da Interbrand, e cuja marca foi avaliada em US\$ 3,338 bilhões.

Imagens que possuem valores dessa grandeza – tanto financeiramente quanto no coração e na cabeça dos públicos - não podem e não são desprezadas por empresas sensatas. Por isso, a Comunicação Empresarial busca atingir diversos públicos das organizações (formadores de opinião, consumidores, meio governamental, acionistas, fornecedores, etc) para disseminação de uma imagem positiva e saudável. Entre esses públicos de interesse das organizações, estão os seus funcionários, que desempenham um papel fundamental nessa proposta de divulgação da imagem da marca. É natural que as pessoas transmitam aos grupos com os quais convivem o que é visto e vivenciado dentro da empresa para a qual trabalham, sejam essas experiências positivas ou negativas.

Tais informações, que chegam a parentes, amigos, vizinhos ou conhecidos dos funcionários, são recebidas com alta dose de credibilidade e confiabilidade, pelo simples fato de que foram contadas por alguém que trabalha dentro daquela determinada empresa. A mensagem chega a estes públicos externos com um diferencial, sendo também uma forma diferenciada de colaboração na construção da imagem da marca das organizações.

² A íntegra dos resultados gerados pela pesquisa estão disponíveis em

<http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx?langid=1000>. Último acesso em 9 dez 2008.

É dentro deste contexto que levantamos algumas questões sobre a formação das imagens das corporações em seus públicos internos, os divulgadores por excelência das empresas onde trabalham. Como as organizações, por meio do seu trabalho de Comunicação Interna, trabalham para a formação de imagens positivas na cabeça de seus funcionários? Esse processo de criação de imagens dá-se espontaneamente? No decorrer deste artigo, propomos uma reflexão sobre o modo como se trabalha a formação de imagens (e sentidos) nos públicos internos de uma organização, em especial através de elementos implícitos, não-ditos, nos discursos construídos.

Neste estudo, buscamos apresentar as relações entre e a comunicação organizacional e os estudos da linguagem, com subsídios de pesquisadores e teóricos dessas duas áreas do conhecimento, ressaltando o valor da linguagem nas relações organizacionais.

Imagens

Quando falamos de imagem de uma organização – ou imagens, já que cada pessoa forma a sua própria representação mental –, precisamos notar que ela é muito mais do que sua simples representação gráfica. Conforme explica Joan Costa, um dos principais estudiosos de Comunicação Empresarial, não podemos

confundir as imagens *identitárias* ou visuais com as imagens mentais. Quando falamos de imagem de empresa não falamos de figuras visíveis, e sim da imagem mental que ela suscita na memória coletiva. Isto é, a idéia que a sociedade em geral e os segmentos em particular tenham formado desta empresa. Em síntese: [...] A imagem é o que as pessoas ‘pensam que é’ (para cada um a imagem mental que se forma ‘é’ a realidade). (COSTA, 2003, p.94)³

As imagens formam-se na cabeça das pessoas, de acordo com o modo que elas percebem fatos, sejam eles observados ou narrados por terceiros. “Imagem tem a ver com o imaginário das pessoas, com as percepções.”, afirma Margarida Kunsch, que ainda acrescenta: “É uma visão intangível, abstrata das coisas, uma visão subjetiva de determinada realidade.” (KUNSCH, 2003, p. 170). E, por esse motivo, essas abstrações formam-se, são reformuladas e estão em constante mutação, de acordo com as informações recebidas e a interpretação de cada um.

No caso das imagens que os públicos elaboram a respeito das organizações, são diversas as fontes de informação que, de alguma forma, interferem e colaboram para esta

³ Tradução livre para o português, realizada a partir da versão espanhola.

“criação”. Notícias, propagandas, opinião de outras pessoas, observação pessoal ajudam a formar o pano de fundo e o material necessário para a construção dessas imagens mentais.

Aprofundando essa questão, Wilson Bueno acrescenta que

A imagem corporativa é a representação mental de uma organização construída por um indivíduo ou grupo a partir de percepções e experiências concretas (os chamados ‘momentos de verdade’), informações e influências recebidas de terceiros ou da mídia. Ela constitui-se uma síntese integradora, que acumula aspectos cognitivos, afetivos e valorativos, e expressa a ‘leitura’, ainda que muitas vezes superficial, incompleta ou equivocada, da identidade corporativa de uma organização. (BUENO, 2005, p.19)

Dentre os grupos que constroem as imagens das empresas, destacamos um, por ser bastante especial: o de funcionários. Especial pelo fato de que, por um lado, eles recebem as informações da empresa e, nesse momento, ocupam o papel de ‘receptores’ e construtores de uma imagem. Mas eles também desempenham o papel de ‘emissores’ ao divulgar à comunidade as notícias vivenciadas dentro da empresa e as imagens da empresa que eles carregam. É como um grupo que vive perfeitamente bem em dois mundos diferentes, ligando-os por meio da comunicação. Na empresa onde trabalham, são vistos como uma comunidade interna que faz parte e interage diariamente com a comunidade externa, tendo, por isso, a capacidade de influenciar parte do público externo. Já na comunidade externa à empresa são tidos como representantes da empresa que passam informações verdadeiras e confiáveis. Esses públicos internos, que chegam a ser definidos como “embaixadores” das empresas por autores como Roberto de Castro Neves (1998, p. 314-318), são de suma importância para a organização no que tange à comunicação com os públicos externos.

Para formar esses “embaixadores”, um braço da Comunicação Empresarial objetiva, exatamente, proporcionar meios para que a comunicação entre os funcionários flua com êxito e colabore na construção de imagens positivas da empresa. A chamada Comunicação Interna (ou Comunicação com funcionários, como preferem alguns) propõe diversos formatos de comunicação aos funcionários, funcionando como uma ponte entre a diretoria das empresas e os demais funcionários. É “um setor planejado”, como define Margarida Kunsch (2003, p. 154), “com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica”.

Todos esses veículos são utilizados para aumentar o fluxo de comunicação e informação entre a diretoria da empresa e os demais funcionários, sempre com a idéia de

construir significados e sentidos nos públicos internos da organização. Afinal, não podemos nos esquecer de que as idéias - ou imagens - não se formam espontaneamente na cabeça das pessoas. Pelo contrário, é um desafio para as empresas mostrarem sua imagem positiva e isto demanda trabalho árduo, tempo e dinheiro. E o cuidado sempre é maior quando se fala de públicos que têm o poder (mesmo inconsciente) de formar opiniões, idéias e imagens ante os mais diversos segmentos da sociedade.

As empresas modernas já se deram conta disso e foram além. Perceberam que a construção da sua imagem começa “dentro de casa”, ante os seus funcionários, seus públicos internos. Como afirma Wilson Bueno (2008, on-line), “a imagem e a reputação se formam assim, a partir de pequenas vivências e convivências e os públicos internos têm papel fundamental nesse processo.”⁴

São diversos os formatos de comunicação propostos pela Comunicação Interna das empresas e cada uma possui o seu leque próprio de veículos de comunicação. Para citar os mais populares, recorreremos à Pesquisa de Comunicação Interna 2007 realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje)⁵. Os resultados apresentados a partir da pergunta “Qual é o principal veículo de Comunicação Interna disponível em sua empresa?” foram: jornal impresso, intranet, revista, jornal mural, e-mail, boletim, *newsletter*, comunicação face a face e vídeo jornal.

Olho no olho

Dentre esses diversos veículos formais de comunicação, ou seja, que partem da diretoria da empresa e são elaborados, propostos ou organizados, na maior parte, pela equipe de Comunicação Interna, destacamos, neste estudo, a chamada comunicação face a face. Fazem parte desse formato de comunicação os encontros ou interações entre funcionários de vários níveis hierárquicos em que o responsável pela comunicação é um representante da diretoria da empresa. Podem ser reuniões, cafés da manhã, apresentações especiais e até treinamentos. Esse “novo” formato de comunicação, que começou a ser praticado nas empresas brasileiras em 2002, conforme mostra a Pesquisa de Comunicação Interna 2007, anteriormente mencionada, é uma espécie de volta às origens da comunicação.

⁴ Curso on-line “Comunicação Interna”, oferecido pela Comtexto Comunicação e Pesquisa e ministrado pelo Prof. Dr. Wilson da Costa Bueno, realizado no 1º semestre de 2008.

⁵ A referida pesquisa também está disponível no site da Associação Brasileira de Comunicação empresarial (Aberje): < http://www.aberje.com.br/novo/pesquisa_aberje/pesquisa_Com_Interna_2007.pdf>. Último acesso em 20 jan 2009.

John Thompson (2005), em um resgate da história das interações face a face através dos séculos, compara-a com interações mediadas e quase-interações mediadas. Indicando algumas das diferenças entre a comunicação face a face e os dois outros formatos, ele aponta:

- o “contexto de co-presença” que ocorre na interação face a face, sendo que “os participantes estão imediatamente presentes e partilham um mesmo sistema referencial de espaço e de tempo.”;
- a troca de informações, que representa um “o caráter *dialógico*, no sentido de que geralmente implicam ida e volta no fluxo de informação e comunicação; os receptores podem responder (pelo menos em princípio) aos produtores”, e
- a comunicação não-verbal, ou a “multiplicidade de deixas simbólicas para transmitir mensagens e interpretar as que cada um recebe do outro” (THOMPSON, 2005, p.78).

Já na área da Comunicação Corporativa, Thomas J. Larkin, também enfatiza a característica de troca de informações entre gestores e funcionários – e não apenas o repasse da informação – nas comunicações formais face a face. E além dela, ele ressalta uma segunda característica: a confiabilidade. Em entrevista concedida à jornalista Nara Damante, publicada na edição nº 57 da revista Comunicação Empresarial, Larkin afirma:

O principal é ter o chefe comunicando as coisas. Isso ocorre porque os empregados confiam no chefe ou diretor porque eles vêem todo dia, sabem da vida do supervisor, conhecem a família [...] os empregados não querem assistir a alguma coisa, eles não querem ler. Querem uma relação direta, fazer perguntas, ouvir respostas. Para ter essa comunicação face a face é preciso que uma pessoa confie na outra. É muito mais fácil isso acontecer pessoalmente do que num veículo escrito. (DAMANTE, 2005, p. 4)

Marlene Marchiori (2008, p.217) enfatiza também o fator credibilidade das comunicações formais face a face, explicando que o desafio da comunicação interna é “construir um processo de informação que gere resposta junto aos diferentes públicos para que a credibilidade na organização possa ser uma realidade.” E acrescenta, incentivando os profissionais de comunicação quanto ao uso desse veículo:

A comunicação face a face é ágil, permite interação e tem credibilidade, devendo ser valorizada pelos profissionais. Os veículos de comunicação podem completar e apoiar o processo. Parece que estamos nos direcionando para a seguinte perspectiva de atuação: informação, interação, relacionamento, conhecimento e validação das relações fundamentando um processo de comunicação interna que constrói credibilidade. (MARCHIORI, 2008, p.217)

Todos esses fatores da comunicação formal face a face que enumeramos (co-presença e sensação de interação, comunicação não-verbal e credibilidade) ajudam a compor todo um cenário - ou, como nomeia Dominique Maingueneau (2008), a “cenografia” - que permitem aos produtores das mensagens – no nosso caso, a diretoria ou administração das organizações – propor uma imagem mental já concebida a seus públicos, usando estímulos persuasivos que não são ditos por meio da fala ou da escrita, mas que são mostrados. Conforme explicitam Oliveira e Paula (2008, p.102),

Os fluxos comunicacionais, informacionais e relacionais, das organizações materializam-se por práticas discursivas escritas, verbais ou visuais produzidas no próprio contexto organizacional e se constituem de formas espontânea ou planejada pela instância de produção, no caso as organizações. Obviamente que nesse processo existem intencionalidades demarcadas pela produção, a qual busca dar visibilidade àquilo que lhe é conveniente.

Ao elaborar, então, os discursos destinados aos funcionários, estes já se apresentam carregados de imagens positivas, não apenas ditas, mas mostradas, com a intenção de influenciar esses seus principais públicos de interesse.

Construtores de imagens

A comunicação formal face a face é rica em formas diferenciadas de linguagens. Como lembra Lúcia Santaella (1996, p. 316), “a linguagem verbal é apenas uma entre muitas outras”, sendo que, como linguagem, a autora também considera não apenas os gestos ou mímicas que acompanham a fala, mas nossas outras percepções, o olfato, o tato, o paladar. Ou seja, “a mais esquemática definição de linguagem seria a de qualquer coisa que é capaz de tornar presente um ausente para alguém, produzindo nesse alguém um efeito interpretativo.” (SANTAELLA, 1996, p. 313)

O não-dito encontra na comunicação formal face a face um rico material de estudo. Pelas características desse formato, tudo o que circunda o discurso dito está repleto de mensagens (o não-dito) que contribuem para a formação dos sentidos e das imagens na mente dos públicos internos. O conhecimento do funcionamento da linguagem, do discurso como revelador da subjetividade, propicia uma leitura mais crítica e revela elementos implicitados na organização da mensagem. Dessa forma, é possível entender, além do conteúdo semântico da mensagem, a imagem que é elaborada dos atores envolvidos no processo comunicativo.

O próprio formato da comunicação, que foge aos habituais meios impressos ou eletrônicos, já representa algo no imaginário do funcionário. Nesse sentido, vale lembrar a

consideração de Maingueneau (2004, p.71-72) de que “O mídiun não é um simples ‘meio’, um instrumento para transportar uma mensagem estável: uma mudança importante do mídiun modifica o conjunto de um gênero de discurso”. Um exemplo retirado do mundo corporativo de que o meio de comunicação já quer dizer alguma coisa - mesmo que essa palavra não seja explicitada -, é o caso de os próprios presidentes de empresas serem os porta-vozes de alguma notícia aos funcionários. Na Fiat, por exemplo, essa prática ocorreu num momento de crise, conforme publicado pela revista Exame, edição de 16 de julho de 2008, em que o presidente da empresa, Cledorvimo Belini, tomou parte ativa:

Para que todos os funcionários entendessem o novo norte, Belini adotou táticas de comunicação simples. [...] Além disso, ele fez pessoalmente dezenas de apresentações à equipe explicando o porquê das mudanças. Para facilitar o entendimento, nessas apresentações Belini lançava mão de um personagem fictício – um pipoqueiro em dificuldades com seu negócio. A Fiat era esse pipoqueiro e, para sair da crise, teria de cortar custos, criar novos produtos e melhorar sua eficiência. “A associação fazia com que todos entendessem a urgência da mensagem”, diz. (Recentemente, Belini incluiu em suas palestras para funcionários uma nova ameaça ao sucesso de seu pipoqueiro: a chegada de um concorrente asiático.) (CORREA, 2008, p.32)

Nesse caso, percebemos que tanto a apresentação, o locutor e o conteúdo da mensagem carregam linguagens não-verbais que já são uma mensagem em si. Não foi preciso dizer aos empregados que a informação a ser transmitida seria importante para eles e para a empresa. A figura do presidente já é representativa: o presidente da empresa falando sobre mudanças e lançando mão de apresentações não rotineiras na empresa (já que foram adotadas por ele na época). Conforme explica Eni Orlandi (2003, p.39), “[...] o lugar a partir do qual fala o sujeito é constitutivo do que ele diz”, exemplificando que as palavras ditas por uma figura de autoridade (um professor ou um padre) significam diferente se essas mesmas palavras fossem ditas por outros (um aluno ou um fiel). Assim, a autora considera que

Como nossa sociedade é constituída por relações hierarquizadas, são relações de força, sustentadas no poder desses diferentes lugares, que se fazem valer na ‘comunicação’. A fala do professor vale (significa) mais do que a do aluno. Resta acrescentar que todos esses mecanismos de funcionamento do discurso repousam no que chamamos formações imaginárias. Assim não são os sujeitos físicos nem os seus lugares empíricos como tal, isto é, como estão inscritos na sociedade, e que poderiam ser sociologicamente descritos, que funcionam no discurso, mas suas imagens que resultam de projeções. (ORLANDI, 2003, p. 39-40)

Ou seja, a imagem construída pelos funcionários – o presidente da empresa onde trabalham falando diretamente a eles - dá mais importância ao fato, muitas vezes, do que a própria mensagem. No imaginário de cada um podem acontecer várias representações,

inclusive o da própria valorização: se o presidente (que é uma figura importante) reservou um tempo para falar com os funcionários, é porque eles também são importantes para a empresa.

Ruth Amossy (2005, p. 126), ao estudar a construção de imagens dos interlocutores de um discurso, explica que

O orador adapta sua apresentação de si aos esquemas coletivos que ele crê interiorizados e valorizados por seu público-alvo. Ele o faz não somente pelo que diz de sua própria pessoa (frequentemente, não é de bom-tom falar de si), mas também pelas modalidades de sua enunciação. É então que ele incumbe o receptor de formar uma impressão do orador relacionando-o a uma categoria conhecida. O discurso lhe oferece todos os elementos de que tem necessidade para compor um retrato do locutor, mas ele os apresenta de forma indireta, dispersa, frequentemente lacunar ou implícita.

Um detalhe das apresentações do presidente da Fiat aos seus funcionários que destacamos é a criação do personagem do pipoqueiro. Na boca de outros interlocutores, o que poderia ter gerado uma chacota ou uma ofensa, foi bem aceito e inclusive levou a uma continuidade da história, com a chegada do concorrente asiático mencionado no texto da revista Exame.

Conforme explica Alexander R. Luria (2001, p. 195), as alocações verbais ou comunicações simples trazem, além do significado externo, um sentido interno, encoberto, que ele chamou de subtexto.

“[...] tanto nas frases com sentido figurado, como nos provérbios e nas fábulas está presente um conflito entre o texto aberto (ou sistemas de significados) e o subtexto interno ou sentido. Para a compreensão de todas estas construções é imprescindível se abstrair do sistema imediato de significados e separar o sentido que em forma alegórica se expressa no sistema de significados externos desdobrados.” (LURIA, 2001, p. 197).

O pipoqueiro, de acordo com a afirmação do presidente da Fiat, publicada no texto da Exame, fazia com que os funcionários entendessem a urgência da mensagem, que, em essência, falava de “cortar custos”, “criar novos produtos” e “melhorar sua eficiência”. O subtexto dessa mensagem, ou o “avesso do discurso”, como refere Izidoro Blikstein (2006), seria: “gastamos demais”, “nossos produtos estão ultrapassados” e “não somos eficientes o bastante” e, por isso, era necessário mudar comportamentos. Ora, nenhuma comunicação nesses termos ganharia adesão dos funcionários por ser extremamente antipática. Desse modo, a elaboração de uma fábula (ou do personagem do pipoqueiro) transmitiria uma mensagem diretamente para o emocional dos funcionários, já que o subtexto, segundo Alexander R. Luria é percebido pelo lado sensorial e não lógico das pessoas. Isto é:

A ‘profundidade da leitura’ do texto não depende tanto da amplitude dos conhecimentos, nem do grau de adequação do sujeito. Nem se correlaciona indefectivelmente com a análise lógica do sistema superficial de significados, senão que depende principalmente da sensibilidade emocional do sujeito, mais do que de seu intelecto formal. (LURIA, 2001, p. 197)

O papel do presidente da empresa seria, então, de levar notícias negativas e conquistar a adesão dos funcionários para realizar as mudanças solicitadas. Claro que de forma sutil e agradável, sem gerar desagrado do público. Ainda conforme Alexander Luria, podemos perceber a ação da comunicação face a face e da comunicação não verbal nesse projeto da Fiat:

A arte dos grandes narradores [...] consiste em levar até o ouvinte, utilizando os correspondentes meios – pausas, entonações, gestos – não somente o significado externo da comunicação, mas também seu sentido interno, seu subtexto e, inclusive, os motivos que se encontram por trás das ações dos personagens ou que estão na base das vivências do autor.” (LURIA, 2001, p. 198)

Encontros de funcionários com o presidente da organização também foram adotados pela Nívea, desde 2006, mas de um modo diferenciado do que observamos na Fiat, já que era possível a interação com o presidente da empresa. Essa ação fez parte de um programa da Nívea para reter seus funcionários, já que, em 2005, “a empresa encerrou o ano com um índice de evasão de 30%, o dobro da média do mercado.” (VIRANDO..., 2008, on-line). O *case* foi publicado na edição número 4 da revista VocêRH, do ano passado. Vale registrar que os programas surtiram efeitos positivos e em meados de 2008 a rotatividade havia caído “praticamente pela metade. Atualmente, está em 17%, mas o objetivo é diminuir em 5% até o final do ano.” (VIRANDO..., 2008, on-line)

Dentre as várias ações tomadas para combater essa evasão dos funcionários, destacaremos duas para enriquecer nossas reflexões sobre a formação da imagem positiva ante os públicos internos. Uma das práticas adotadas é comentada pela diretora de RH da Nívea Mônica Longo:

Duas vezes por mês, o presidente, Nicolas Fischer, passou a reservar sua agenda para tomar café da manhã com um grupo de 12 funcionários. Seleccionadas por área de atuação, e sem distinção de nível hierárquico, as equipes têm total liberdade para falar sobre o que bem entenderem, dos negócios da empresa a questões pessoais. O acesso ao presidente mexeu com o brio do grupo. Você percebe neles o orgulho, a vontade de fazer parte, afirma Mônica. (VIRANDO..., 2008, on-line)

A outra ação ocorreu no próprio ambiente físico da empresa, o que nos permite verificar o poder do não-dito:

Até o ambiente físico sofreu modificações. Localizada na capital paulista, a Nívea ocupa dois andares muito charmosos, com direito a orquídeas espalhadas por toda a área. Esse capricho também entra como plano de ação para segurar seus talentos. (VIRANDO..., 2008, on-line)

Nesses dois procedimentos podemos notar a preocupação com ambiente que permeia a empresa e envolve os funcionários. Até mesmo o contato com o presidente é feito num cenário diferenciado, onde todos participam de um café da manhã, dando margem à interação tanto com o presidente quanto com os colegas de trabalho. Tais características nos remetem às noções de *ethos* e de cenas da enunciação, desenvolvidas por Dominique Maingueneau (2008).

A cena genérica, “a do contrato associado a um gênero ou subgênero do discurso” (MAINGUENEAU, 2008, p. 70), envolve o acordo tácito entre interlocutores a respeito do encontro importante (a presença do presidente da organização), mas ao mesmo tempo, de interação e até descontração (sugeridos pelo ambiente de café da manhã), já preparando/permeando a cenografia. Esta última, “legitima um enunciado que, por sua vez, deve legitimá-la, deve estabelecer que esta cena da qual vem a palavra é precisamente a cena requerida para enunciar nessa circunstância.” (MAINGUENEAU, 2008, p. 70).

Essa cenografia, que emite mensagens de forma dita e não-dita para os funcionários que participam do café da manhã e vai se desenvolvendo no decorrer da interação, contribui para validar o *ethos*, dando uma imagem do locutor “capaz de convencer o auditório, ganhando sua confiança” (MAINGUENEAU, 2008, p. 70).

Além da persuasão pelos argumentos, a noção de *ethos* permite refletir sobre o processo mais geral da adesão dos sujeitos a determinado posicionamento. Esse processo é particularmente evidente quando se trata de discurso como a publicidade, a filosofia, a política etc, que – diferentemente dos que decorrem de gêneros ‘funcionais’, como os formulários administrativos ou os institucionais – devem ganhar um público que está no direito de ignorá-los ou recusá-los. (MAINGUENEAU, 2008, p. 64)

No caso do ambiente da empresa, decorado com orquídeas, o processo cenográfico é o mesmo, com a diferença de que não há linguagem verbal e o locutor não é uma pessoa em particular, mas a própria organização personificada. O *ethos* “se elabora, assim, por meio de uma percepção complexa que mobiliza a afetividade do intérprete, que tira suas informações do material lingüístico e do ambiente” (MAINGUENEAU, 2008, p. 61).

Todas essas ações contribuíram para a formação de uma imagem mais positiva da Nívea perante seus funcionários, inclusive o sentimento de orgulho de pertencer a uma equipe, conforma ressalta a diretora de Recursos Humanos da empresa, em declaração

publicada no texto da revista VocêRH. E que funcionou, conforme vimos, devido à diminuição da rotatividade de seus funcionários.

Mas os conceitos de *ethos*, defendidos por Dominique Maingueneau (2008), vão além da construção de imagens dos enunciadores no momento da enunciação. Os públicos, em sua bagagem pessoal, já carregam uma imagem dos interlocutores antes dos encontros ou interações. No contexto analisado há um jogo de imagens: há a imagem que o locutor, o presidente, faz de si mesmo; a imagem que ele faz de seu público, os funcionários da empresa; a imagem que o presidente julga que o público faz dele; a imagem que os funcionários fazem de si mesmos e a imagem que o público julga que o presidente faz de seus funcionários. Nessa atitude de comunicação face a face essas imagens podem ser confirmadas ou reconstruídas, dependendo da intenção e dos objetivos a que se propõe.

O *ethos* de um discurso resulta de uma interação de diversos fatores: *ethos* pré-discursivo, *ethos* discursivo (*ethos* mostrado), mas também de fragmentos do texto em que o enunciador evoca sua própria enunciação (*ethos* dito): diretamente (“é um amigo que vos fala”), ou indiretamente, por exemplo, por meio de metáforas ou de alusões a outras cenas da fala. (MAINGUENEAU, 2008, p. 71)

O “*ethos* efetivo”, conforme denomina Dominique Maingueneau (2008), construídos pelos públicos, “resulta da interação dessas diversas instâncias” (MAINGUENEAU, 2008, p. 71). Recorremos a um último exemplo de prática corporativa onde é possível observar essa teia de fatores. São os treinamentos realizados através de jogos empresariais ou “jogos sérios”. Conforme encontramos registrados no noticiário da imprensa brasileira, esta forma de treinamento de funcionários pode ser realizada de dois modos: com a ajuda de computadores, numa interação homem-máquina, ou com tabuleiros, onde vários funcionários interagem ao participar do jogo.

Nossas reflexões girarão em torno do jogo de tabuleiro, usado na Santista, por envolver equipes de funcionários, interagindo para participar de uma encenação, conforme relata texto divulgado pelo site “Vida Profissional”⁶, em 2007. A meta da empresa era “alinhar o desempenho do funcionário às competências exigidas pelo negócio” e, para isso, foi “necessário estimular a participação dos funcionários para que ele compre essa idéia”:

[...] a Santista Têxtil - sede em São Paulo e 4.000 funcionários - criou uma ação diferente na hora de implantar seu novo modelo de avaliação de competências: um jogo de tabuleiro. O jogo é uma metáfora. De forma lúdica, equipes de 12 a 24 funcionários precisam construir uma cidade, com seis prédios. Cada um representa um eixo de carreira da Santista Têxtil: apoio à gestão, comercial, marketing, logística, tecnologia e

⁶ Case “Jogo de tabuleiro para desenvolver competências”. Disponível em: <<http://www.vidaprofissional.com.br/Pages/detalhedocase.aspx?vpid=188>>. Acesso em: 26 jan 2009.

produção. Na construção, cada parede representa o que o funcionário deve desenvolver em sua carreira dentro da empresa.

Convém observar que cada um dos participantes do jogo já carregava, de acordo com sua bagagem social, cultural, profissional, uma imagem da empresa, do seu trabalho, da sua carreira etc. Ao iniciar sua participação no treinamento, juntaram-se a essas imagens iniciais, outras, ou seja, o efeito de sentido causado pela nova abordagem do treinamento (a descontração, o jogo). A interação com os colegas, no decorrer do jogo, formou novas imagens. Ao final do treinamento, percebemos que várias vozes e vários discursos – tanto da empresa quanto de seus funcionários - se intercalaram, formando o que Maingueneau (2008) chamou de “*ethos* efetivo”, ou a imagem final construída através de todo o processo interativo.

Nessa interação entre empresa-funcionário e funcionário-funcionário, também destacamos a importância do dialogismo entre os discursos e a polifonia, conceitos amplamente desenvolvidos por Bakhtin e retomados por Izidoro Blikstein (2006), ao lembrar que nessa relação emprega-se uma forma de convencimento sutil, considerando que o discurso, de forma geral, “tem a função de *fazer crer* e, conseqüentemente, *fazer fazer*”:

É evidente que o efeito [do discurso] deve ser positivo ou favorável, para que o destinatário produza a resposta desejada pelo enunciador. [...] Tal resposta pode ser obtida por estratégias coercitivas e autoritárias (ordens, uso do imperativo: ‘faça’). O dialogismo e a polifonia permitem, contudo, que a adesão do destinatário se realize de modo mais implícito, sutil, ‘inconsciente’. (BLIKSTEIN, 2006, p. 123)

Finalmente, é importante observar os resultados do treinamento por meios do jogo de tabuleiro para a empresa, conforme os dois depoimentos publicados no texto do site “Vida Profissional”:

Para a consultora interna de RH, Denise Paludetto, a estratégia favoreceu o entendimento dos objetivos da empresa: "Conseguimos maior assimilação de um conceito tão complexo de avaliação de competências, por usar uma ferramenta lúdica em que os adultos aprendem muito mais com a interação do que com a exploração verbal apenas". O uso da linguagem lúdica contribuiu para o desenvolvimento profissional do funcionário Valter Cortez que, inclusive, foi promovido. "Ter participado ajudou a entender melhor o que a empresa espera de mim como profissional, e que isso também promove um desenvolvimento maior e um gerenciamento da minha própria carreira. Até fui promovido, passei de analista pleno de logística para comprador sênior", conta satisfeito.

Esse depoimento final de um dos participantes revela sua satisfação com o treinamento, seu maior comprometimento com a empresa, levando-nos a refletir sobre a construção ou intensificação das imagens positivas neste funcionário.

Algumas considerações: Imaginar, criar, materializar

A construção de imagens positivas é uma necessidade e um desafio para as empresas. Seus funcionários, por estarem envolvidos no cotidiano dessas organizações participam ativamente na construção dessas imagens, primeiramente em suas próprias cabeças e depois no trabalho de construção ante os públicos externos das organizações, que terão bases para formar, por sua vez, outras imagens positivas.

Neste trabalho, cujo objetivo não é concluir, mas abrir espaço a novas cogitações e estudos, procuramos relacionar algumas práticas empresariais da atualidade e refletir sobre elas a partir das formas de linguagens não verbal usadas pela empresa.

As formas de comunicação face a face elaboradas pelas organizações ainda estão em uma fase inicial e são pouco usadas, mas demonstram sua força e importância para formar imagens de ética, comprometimento, transparência aos seus públicos internos e que são atributos racionais muito valorizados pela sociedade e pelo mercado. Por um outro lado, essas interações entre as pessoas e o ambiente apropriado provocam outras imagens, que tocam o lado emocional dos públicos internos - o sentimento de estar junto, de pertencer, de colaboração, de orgulho – e que também chegam aos públicos externos, provocando emoções, simpatia, afeição.

Nesse contexto vale lembrar que tais discursos têm o seu lado avesso, uma espécie de retrato de Dorian Gray⁷, onde existe a face bela e ilusória, à vista de todos, e a face real (muitas vezes imperfeita), porém escondida. É com esse pensamento que precisamos analisar os discursos das organizações, em suas significações e sentidos, no *ethos* organizacional, nos ‘fazer crer e fazer fazer’ sempre sugeridos.

Bibliografia

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

BLIKSTEIN, Izidoro. Análise semiótica do discurso político e empresarial. In: EMEDIATO, Wander; MMACHADO, Ida Lúcia; MENEZES, William (orgs). **Análise do Discurso**. Gênero, Comunicação e Sociedade. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

BUENO, Wilson da Costa. A personalização dos contatos com a mídia e a construção da imagem das organizações. **Organicom** nº 2, ano 2, 1º semestre de 2005

CORREA, Cristiane. Fiat: a empresa do ano. **Exame**. São Paulo: Abril, 2008. Ano 42, edição 922, nº13.

⁷ Referência à obra de Oscar Wilde, “O Retrato de Dorian Gray”.

COSTA, Joan. **Diseñar para los ojos**. Medellin: Universidad De Medellin, 2003.

Disponível em:

http://books.google.com/books?id=aod9tjaeabcC&printsec=frontcover&dq=%22joan+costa%22&lr=&hl=pt-BR&output=html&source=gbs_summary_r&cad=0. Acesso em: 10 jan 2009.

DAMANTE, Nara. Face a face, a melhor forma de comunicar. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Aberje, 2005. Ano 15, nº 57, p.4-7.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de RP na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus Editorial, 2003

LURIA, Alexander Romanovich. **Pensamento e Linguagem**. Porto alegre: Artes Médicas, 2001.

MAINGUENEAU, Dominique. **Análise de Textos em Comunicação**. São Paulo. Cortez Editora, 2004.

MAINGUENEAU, Dominique. Problemas de Ethos. In: POSSENTI, Sírio; SOUZA-E-SILVA, Maria Cecília Pérez de. **Cenas da enunciação**. São Paulo: Parábola Edltorial, 2008.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. IN: **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine F.C. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos. IN: Oliveira, Ivone de Lourdes e Soares, Ana Thereza N. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

ORLANDI, Eni P. **Análise de discurso - Princípios & procedimentos**. Campinas: Pontes, 2003.

SANTAELLA, Lúcia. **Produção de Linguagem e Ideologia**. São Paulo: Cortez, 1996.

THOMPSON, John B. **A mídia e a modernidade**: uma teoria social da mídia. Petrópolis: Editora Vozes, 2005.

VIRANDO o jogo. **VocêRH**. Edição 4, Setembro-Novembro 2008. São Paulo: Abril, 2008.
Disponível em: <http://revistavocerh.abril.com.br/noticia/melhoresp/conteudo_305463.shtml>.
Acesso em: 26 jan 2009.