

AS IMAGENS DA EMPRESA NAS ENTREVISTAS

Márcia de Azevedo AROUCA (Pontifícia Universidade Católica De São Paulo).

Inês Maria Pacheco AROUCHE (Pontifícia Universidade Católica De São Paulo).

Elizabeth Eboli de MELLO (Pontifícia Universidade Católica De São Paulo).

ABSTRACT: This paper deals with the analysis of interviews realised with the Assistant Editors of a house organ, with the aim of identifying possible representations about the newspaper, about the organisation and about themselves, present in the discursive analysis that was investigated. The work is based on the discourse analysis developed in France, that sees language as a historically marked social activity.

KEY-WORDS: organization, representation, hierarchy, house-organ.

RESUMO: Este artigo apresenta resultados das análises das respostas de entrevistas realizadas com membros do Conselho Editorial do jornal interno da empresa, com o objetivo de identificar as possíveis representações sobre o jornal, sobre a empresa e sobre si mesmos, presentes na organização discursiva investigada. O trabalho situa-se no campo da análise do discurso de linha francesa que reconhece a linguagem como uma atividade social e historicamente marcada.

PALAVRAS-CHAVE: organização, representação, hierarquia, jornal de empresa;

1. Introdução

Este artigo apresenta os resultados de uma análise das respostas a entrevistas realizadas com os integrantes do Conselho Editorial do jornal interno da empresa, foco de uma das fases da pesquisa global apresentada nesta revista. Procurou-se, aqui, identificar as representações dominantes que permeiam a organização discursiva e que podem ser consideradas como aquelas que são mobilizadas pela instância de produção desse jornal.

Para realizar as entrevistas, foi necessário estabelecer uma metodologia que garantisse respostas às questões básicas. Assim, foi elaborado um roteiro de perguntas constituído de seis questões centrais que correspondessem aos objetivos pretendidos pela pesquisa (v. Daher, nesta mesma revista). Cada uma dessas seis questões foi acompanhada de outras três, que só deveriam ser feitas se o pesquisador/entrevistador percebesse que a questão central não havia sido respondida

As seis questões centrais das entrevistas são:

1. Você poderia caracterizar o que é um jornal de empresa? Qual sua função / objetivo? Nessa questão, o intuito básico era caracterizar o jornal da empresa por meio das representações que os membros do Conselho Editorial têm desse veículo de comunicação.
2. Você poderia relatar como tem sido a sua experiência no Conselho Editorial? Com essa questão,

procurava-se determinar a representação do Conselho Editorial como instância de produção do jornal.

3. Enquanto membro desse conselho, então, que tipo de *feedback* vocês têm recebido por parte do leitor? O intuito dessa questão era caracterizar o Conselho Editorial enquanto instância de recepção.

4. De que maneira este público leitor tem acesso ao jornal da empresa? E as outras categorias de leitores? Pretendia-se com essas questões levantar as características de circulação do jornal.

5. Você acha que alguma coisa precisaria ser modificada no jornal?

6. Qual poderia ser, na prática, a contribuição de nosso grupo de pesquisadores? Com o que você espera poder contar? Essas duas últimas questões buscavam levantar as expectativas dos membros do Conselho Editorial quanto ao trabalho dos pesquisadores e ao resultado das pesquisas.

A análise das respostas às entrevistas desenvolveu-se, por sua vez, a partir da seguinte questão de pesquisa: “Quais as imagens da empresa veiculadas pelas entrevistas?” Com essa pergunta estabelecendo o norte dessa fase da pesquisa, procuramos observar as marcas lingüísticas e discursivas que permitissem identificar o posicionamento dos membros do Conselho Editorial com relação à organização em que trabalham. Dessa forma, foi importante levantar como o enunciador, enquanto entrevistado e integrante do Conselho Editorial, instituiu-se em seu discurso e, concomitantemente, instituiu os outros funcionários da empresa.

2. As organizações

Compreendendo a empresa como uma organização, o jornal, em princípio, pode ser considerado como um meio de se veicular a “voz” dessa mesma empresa. Nesse sentido, torna-se necessário compreender como se estrutura e se processa o funcionamento de uma organização.

De modo geral, as organizações procuram demonstrar (ou gostam de pensar) que operam por meio de processos extremamente racionalizados, rotinizados, sobre os quais exercem absoluto controle. Dentro dessa perspectiva, a administração de uma empresa é vista como capaz de diagnosticar, planejar, operacionalizar, acompanhar e avaliar o desempenho de seus funcionários.

Entretanto, conforme Morgan (1996:20) assinala, “as organizações são geralmente complexas, ambíguas e paradoxais. O real desafio é aprender a lidar com essa complexidade”. Assim, pode-se pressupor que é possível analisar qualquer organização como um organismo permeado por interesses que precisam ser administrados. Nasce dessa perspectiva a importância da comunicação dentro da empresa.

De acordo com Davis e Newstrom (1996 :5), “se não houver comunicação, os empregados não sabem aquilo que seus colegas estão realizando, a gerência não recebe as informações necessárias e os supervisores não podem dar instruções”. Nessa perspectiva, seria possível, ainda, afirmar que a comunicação bem planejada pode instaurar a cooperação, pode eliminar “boatos” (a rádio-peão da comunicação informal) e, de alguma forma, influenciar os caminhos da organização.

Já Halliday (1987) discute a importância de uma “retórica organizacional”, na medida que toda organização precisa justificar sua existência, quer para o ambiente social em que se insere, quer para os seus

próprios funcionários, a fim de conseguir sua adesão a seus princípios e a seu modo de condução de processos.

É por essas razões que um jornal de empresa parece assumir papel preponderante como mecanismo político para administrar a construção simbólica da empresa que se pretende projetar; ou seja, por meio do jornal, as imagens institucionais não só dialogam com funcionários e clientes, como também legitimam a organização. Essas “imagens” institucionais, sejam elas denominadas “metáforas” (Morgan, 1996), “realidade fabricada” (Blikstein, 1990), “cena enunciativa” (Maingueneau, 1987), ou “quadro participacional” (Goffman, 1981), parecem constituir “modos de pensar” a realidade da empresa e sua análise pode contribuir para a consciência dos processos em que se envolve a comunicação.

Nesse sentido, um “house organ” se instaura como a “voz” da empresa, da sua administração superior, traduzindo-se em uma comunicação descendente que precisa ser conscientemente planejada para desenvolver a confiança entre os interlocutores envolvidos.

É importante também ressaltar que as informações de um jornal de empresa não somente “devem atingir os empregados mais como notícias do que como uma confirmação daquilo que já souberam através de outras fontes”, bem como devem constituir uma espécie de “apoio social que consiste na noção de que eles [os empregados] têm de ser cuidados, estimados ...” (Davis e Newstrom, 1996 :18 e 19).

Assim, lembrando que uma organização é permeada por uma cultura organizacional e que todos os seus membros partilham crenças e valores, a projeção imagética constitui e é constituída por todos os integrantes da empresa. Desse modo, ela se encontra também instituída na mente dos responsáveis pelo jornal, o que poderá ser demonstrado pela análise das respostas às entrevistas.

3. Análise das Entrevistas

A partir da análise das entrevistas, percebe-se que, em relação à própria empresa, há duas imagens privilegiadas e aparentemente contraditórias. Em um primeiro momento, a imagem é a do espaço hierarquicamente organizado, departamentalizado, segmentado em setores, de acordo com a função e a área de atuação dos funcionários. Essa imagem parece permear toda organização, no sentido de que é impossível existir uma empresa sem que ela se constitua de modo hierárquico.

A noção de "separação" entre as diversas instâncias organizacionais fica clara na voz dos entrevistados, indicados pelas iniciais L,N,R e S:

- (1) L- ...a gerência ou até (grifo nosso) os outros funcionários...
- (2) N- ...o pessoal que representa a área da fábrica...
- (3) R- ...as pessoas não têm acesso a outros departamentos...
- (4) S- ... eu sou da produção ()acontece na área de engenharia...

Observa-se uma intersecção entre essa imagem de hierarquia e o cuidado que se toma com as regras definidas pela cúpula administrativa na veiculação da informação. Só se pode tornar pública a informação autorizada, porque o que se pretende é preservar simbolicamente uma visão positiva da organização. Isso se torna evidente nos segmentos abaixo:

- (5) R- ...e não deixa passar sem ser revisado o jornal mais para frente para evitar problemas, né? () a gente tem uma preocupação muito grande com a imagem da [empresa]

Percebe-se que há, portanto, uma certa conscientização de que se lida com imagens, pois o Conselho Editorial parece ter consciência de que há uma imagem a ser

construída, ou mantida, ainda que talvez não perceba que, em si mesmos, já se encontram instituídos os níveis hierárquicos.

Pela organização discursiva, é possível afirmar que a empresa não é um todo homogêneo. Os membros do Conselho Editorial não se consideram iguais aos outros funcionários da organização, ou seja, pelo lugar discursivo que ocupam, muitas vezes, colocam-se como representantes da empresa e não como funcionários da fábrica. É o que ocorre na fala transcrita em (6):

(6) L - ... as entrevistas que vocês vão fazer com as pessoas com os funcionários na fábrica

Percebe-se, também, uma preocupação constante com o meio ambiente externo. Conforme Morgan (1996:49), “... as organizações contêm indivíduos (que são sistemas em si mesmos), que pertencem a grupos ou departamentos que também pertencem a divisões organizacionais maiores, e assim por diante”.

Na fala dos membros do Conselho Editorial, essa preocupação com a sociedade civil, com o mercado aparece, configurando a organização como um “sistema aberto”, ciente da sua inserção em um macroambiente:

(7) R- no jornal porque esse jornal ele serve a nossa população mas como ele também faz um veículo que sai para fora a partir do momento que você der para o funcionário ele vai sair para fora não é só o funcionário que vai ler...né? e como ele também é distribuído para as vezes para alguns fornecedores para alguns clientes e as outras pessoas a gente tem também que se preocupar com o que vai receber a gente tem essa preocupação o nosso Comitê pensa muito nisso

A empresa, enquanto organização, só pode ser operacionalizada à medida que se estrutura em setores, em áreas, com funções sob responsabilidade de determinadas pessoas a quem compete dar ou receber ordens. É também integrada em um sistema maior, a

que precisa atender para ser bem sucedida em um mercado de alta competitividade. É essa também a representação que parece permear a fala dos membros do Conselho Editorial:

(8) M - a função dele [o jornal] é passar é mais o interesse da empresa do que o interesse do funcionário () ele [o jornal] é elaborado em cima das necessidades gerenciais da empresa () o objetivo primário dele [do jornal] é dar uma informação para a empresa de assuntos que a empresa acha interessante

É provável que este fato leve o jornal a operar com matérias institucionais, focalizando os objetivos da empresa e sua preocupação com o sucesso, buscando a adesão dos funcionários aos seus princípios e valores, tornando a empresa maior que o indivíduo.

Por outro lado, outra imagem que pode ser percebida como privilegiada é a visão da empresa como provedora, família, refúgio, envolvendo um certo cunho de protecionismo paternalista. A preocupação da empresa com o lado humano parece ser grande, ou pelo menos, é essa a imagem veiculada no exemplo abaixo:

(9) R- ...a gente toma muito cuidado com a parte...da pessoa a gente pensa muito no ser humano

Essa imagem da empresa-família parece já estar instituída na mente dos membros do Conselho Editorial. É quase que uma imagem derivada dessa tentativa das empresas relacionada à busca de inculcar em seus funcionários a idéia de que ela, empresa, é um elemento congregador, uma extensão do lar. É quase consenso que a empresa é a “segunda casa” de seus funcionários. As organizações fazem parte da nossa vida. Entre os dois limites extremos, do nascimento à morte, vivemos a maior parte do nosso tempo imersos em organizações. A empresa-família torna-se, assim, uma quase verdade axiomática, apagando-se, de certa forma, o reconhecimento do espaço hierárquico, autoritário e definidor, no sentido de que cada um ocupa o lugar que

deve ocupar, de acordo com o interesse da empresa, mas pensando estar desempenhando um outro papel.

Dessa maneira, os membros do Conselho Editorial deixam transparecer, em seu discurso, que têm da empresa uma imagem de que ela "efetivamente" se interessa pelo bem - estar de todos os seus funcionários, proporcionando lazer, cultura, aperfeiçoamento, esportes, diversão. A empresa personifica-se, torna-se portadora de altos ideais éticos e humanos, como se evidencia nos fragmentos abaixo:

(10)G- ...essa segunda casa () forneça para ela [pessoa / funcionário da empresa]subsídios, né? informações

(11) E- ... que aborde temas técnicos ah.... até de lazer, né? de cultura de informação, né?

(12) R- ...ele está dentro e está atualizado...

(13) Gs- ...é levar todo tipo de informação, tá? para o funcionário, né?"

Conforme Halliday (1987), a retórica das organizações constrói realidades simbólicas que são internalizadas por todos seus funcionários, pelos clientes, pelas nações, o que podemos facilmente observar nos nossos exemplos.

Essa imagem de "família" irradia-se para a concepção da empresa como *parceira* da sociedade como um todo e do funcionário, *compatriota*, *ilha de excelência*, *local de integração e vivência de experiências* e ainda como *espaço de valores culturais próprios*. Essas imagens aparecem, respectivamente, nos exemplos transcritos a seguir:

(14) G- ...os quinhentos fornecedores e os quinhentos clientes que a *gente* (grifo nosso) tem

(15) N- ...ele [o jornal] é distribuído para ...para várias outras empresas ou pessoas ... pessoas do da área governamental mesmo em Brasília e é interessante que o ... o meu gerente que é o [] que faz parte do

grupo também ele recebe bastante feedback do público elogiando uma matéria ou outra sugerindo matéria...

(16)M- ...se nós temos todos esses programas de qualidade que são mencionados, todas essas ações tecnológicas

(17)M- ...você tem integração com seus clientes...seu cliente ele se torna também um membro da família

(18)C- ...você está reforçando alguns valores que são muito importantes para a empresa... você reforça alguns valores que a organização espera encontrar nos seus funcionários... né?

4. Conclusões

Conforme foi assinalado, a análise das entrevistas revela duas imagens preponderantes e aparentemente contraditórias e antagônicas: a do espaço hierárquico e a da empresa/família.. Entretanto, na realidade, pode-se considerar que elas são complementares, constituindo o todo empresarial em nível simbólico.

Provavelmente, na empresa, processa-se uma espécie de conflito entre os interesses de patrões e empregados. Esse conflito parece ser forte, e, por isso, sua imagem deve ser atenuada para refletir a representação de um todo orgânico e funcional, parecendo ser a comunicação um dos elementos básicos nesse processo de negociação de sentidos.

Por outro lado, considerando-se que as organizações, nacionais ou multinacionais, constituem, hoje, o grande parâmetro do mundo moderno e levando-se em conta a globalização de metas, produtos e informações, não é de se estranhar que as construções simbólicas se repitam no nível de efeitos de sentidos. Assim, é provável que as concepções de “espaço hierárquico” e, concomitantemente, de “família” estejam inseridas e instituídas no imaginário coletivo como fatores inerentes às organizações.

No que diz respeito ao jornal que foi foco de nossa pesquisa, parece que sua concepção como veículo de transmissão de informações e conhecimentos que interessam à empresa está fortemente fixada nas representações que os membros do Conselho Editorial têm do que seja um jornal e de sua finalidade para a empresa. Poder-se-ia, então, concluir que é preciso, assim, definir a função específica desse jornal para os próprios integrantes do Conselho Editorial.

Para isso, alguns aspectos poderiam ser levados em conta. Por um lado, o jornal poderia ser visto como um veículo de informação de interesse para o leitor interno, o que o levaria, nesse caso, a ser composto de uma só página, com informações relevantes e temporâneas. Por outro lado, o jornal poderia ser considerado um veículo de formação do funcionário para uma nova realidade mercadológica e social, o que implicaria, provavelmente, a presença de várias páginas, com alteração de seu formato e de sua linguagem. Finalmente, o jornal poderia ser compreendido como um veículo de comunicação descendente e merecedor de prêmios, o que levaria exatamente à manutenção de suas características atuais.

A análise das entrevistas que realizamos parece levar à conclusão de que é essa última concepção que já norteia as representações que os integrantes do Conselho Editorial têm, não só do jornal, mas de si mesmos, enquanto instância de produção desse jornal fortemente vinculado aos interesses da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BLIKSTEIN, I. (1990). *Kaspar Hauser ou a Fabricação da Realidade*. São Paulo, Cultrix, 1990.
- DAVIS, K. & NEWSTROM, J. W (1989). *Comportamento Humano*

- no Trabalho - uma abordagem organizacional*. São Paulo, Pioneira, 1996.
- GOFFMAN, E. (1981). *The Forms of Talk*. Basil Blackwell Oxford, 1981
- HALLIDAY, T.L (1987). *A Retórica das Multinacionais - a legitimação das organizações pela palavra*. São Paulo, Summus, 1987
- MAINGUENEAU, D. (1987). *Nouvelles tendancs en analyse du discours*. Paris, Hachette
- MORGAN, G. (1986). *Imagens da Organização*. São Paulo, Atlas, 1996.