

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social – Interações Midiáticas

Dôuglas Aparecido Ferreira

**O JORNAL QUE “SUBIU AS ESCADAS”:
um estudo sobre as estratégias de comunicação e as representações de papéis que
marcam o jornal interno Piãoeiro/Roda Livre de Lagoa da Prata-MG.**

Belo Horizonte

2017

Dôuglas Aparecido Ferreira

**O JORNAL QUE “SUBIU AS ESCADAS”:
um estudo sobre as estratégias de comunicação e as representações de papéis que
marcam o jornal interno Piãoeiro/Roda Livre de Lagoa da Prata-MG.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação Social.

Orientadora: Prof. Dra. Ivone de Lourdes Oliveira

Área de concentração: Interações Midiáticas.

Linha de pesquisa: Miatização e Processos de Interação.

Belo Horizonte

2017

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

F383j Ferreira, Dôuglas Aparecido
O jornal que “subiu as escadas”: um estudo sobre as estratégias de comunicação e as representações de papéis que marcam o jornal interno Piãoeiro/Roda Livre de Lagoa da Prata-MG. / Dôuglas Aparecido Ferreira. Belo Horizonte, 2017.
167 f. : il.

Orientadora: Ivone de Lourdes Oliveira
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social.

1. Comunicação nas organizações. 2. Relações interpessoais. 3. Estratégias. 4. Jornais – Publicação. I. Oliveira, Ivone de Lourdes. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 655.41

Dôuglas Aparecido Ferreira

**O JORNAL QUE “SUBIU AS ESCADAS”:
um estudo sobre as estratégias de comunicação e as representações de papéis que
marcam o jornal interno Piãoeiro/Roda Livre de Lagoa da Prata-MG.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação Social.
Área de concentração: Interações Midiáticas.

Profa. Dra. Ivone de Lourdes Oliveira – PUC Minas (Orientadora)

Profa. Dra. Fábيا Pereira Lima - UFMG (Banca Examinadora)

Profa. Dra. Teresinha Maria de Carvalho Cruz Pires - PUC Minas (Banca Examinadora)

Prof. Dr. Márcio Simeone Henriques - UFMG (Banca Examinadora – membro suplente)

Belo Horizonte, 07 de fevereiro de 2017

Aos meus pais, Sílvia e Cleusa, em especial ao meu pai, que mesmo com todas as dificuldades da vida ainda continua buscando um futuro melhor para si por meio da educação.

AGRADECIMENTOS

Se toda interação é um encontro que transforma, posso afirmar que minha vida está repleta de encontros que contribuíram para a concretização desta jornada pelos caminhos libertadores do conhecimento.

Aos meus pais Silvio e Cleusa, agradeço pelo encontro que me deu a vida e ainda continua me vivificando por meio do amor incondicional. Aos meus irmãos Daniel e Ana Flávia, encontros que me fizeram aprender a dividir experiências e sentimentos, me ensinando a riqueza de uma vida na qual compartilhar é muito mais do que ter.

À minha sobrinha Ana Clara, um encontro que enche meu coração de esperança e alegria todas as vezes que acontece.

Ao meu “cabuquinho” Cláudio, um encontro que mudou minha trajetória, me trouxe de volta uma parte de minha felicidade. Um encontro que espero durar oitenta anos.

À professora doutora Ivone de Lourdes Oliveira, um encontro sem o qual esta pesquisa não aconteceria. Sua paciência, sua humildade, seu carinho pelo meu projeto e, principalmente, sua flexibilidade em entender e aceitar minhas propostas são exemplos da competência do seu trabalho. Espero de verdade que nosso encontro não termine aqui.

A todos os meus amigos, em especial aos de longa data Augusto, Cristian, Marcinha e Paulinha, encontros que mesmo distantes sempre foram repletos de sorrisos, lembranças, histórias e mútua admiração. Em especial à “Fefes”, um encontro que me inspira sempre a seguir os caminhos da academia. Vocês não imaginam o bem que me fazem.

Ao meu amigo professor doutor Marcos Ferreira de Andrade, um encontro fraternal que me proporcionou estadia em Belo Horizonte, no Rio de Janeiro e em Lisboa, ou seja, para onde os meus estudos me levaram, eu pude contar com sua prestatividade.

À CAPES, um encontro que proporcionou a oportunidade de continuar meus estudos mesmo quando eu não teria recursos para custeá-los.

Às professoras da banca de qualificação e examinadora, Dra. Fábiana Lima Pereira e Dra. Teresinha Maria de Carvalho Cruz Pires, um encontro fortalecedor para este projeto, que contribuiu para o meu crescimento como pesquisador e facilitou consideravelmente meu percurso nos caminhos da investigação.

Aos meus professores do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da PUC Minas, um encontro esclarecedor para a minha formação de mestre.

Ao *Master Program Advertising and PR* da *Ural Federal University*, um encontro que proporcionou uma das experiências culturais mais enriquecedoras da minha vida. E ao colegiado e alunos do curso de Comunicação Social da UEMG – unidade Divinópolis, encontros que acreditaram no meu potencial e “seguraram as pontas” para que eu vivesse dias de muita reflexão e aprendizado em outro país.

Por fim, aos entrevistados desta dissertação, em especial ao criador do jornal estudado, encontros esclarecedores que me iluminaram com informações valiosas para esta pesquisa.

“Não posso, por isso, pensar uma comunicação que seja lugar liso, monolítico, sem fissuras. Mas esse é o trabalho que pedem de nós: as coisas devem ser ditas de forma que todos entendam tudo. É angustiante, porque o paradigma transmissivo sem ruídos não é verdadeiro e somos forçados a operar através dele”. (JÚLIO PINTO, 2008, p. 88).

RESUMO

Por meio da perspectiva relacional, aqui utilizada para o entendimento da comunicação no contexto das organizações, este trabalho propõe reflexões sobre a representação de papéis sociais e as relações de poder que marcam os processos comunicacionais entre subordinados e subordinadores. Discute-se ainda as interferências do mundo do capital, da dimensão do trabalho e do modelo de gestão organizacional como conformadores das interações dos grupos anteriormente referidos. Além disso, busca-se compreender o agenciamento das estratégias vistas nesta dissertação como práticas sociais que se dão na vida cotidiana e, portanto, são executadas pelo homem ordinário. Para tanto, analisou-se as oitos edições do jornal Piãoeiro/Roda Livre, uma publicação criada por um empregado de uma organização de Lagoa da Prata/MG para circular informações comuns à rádio peão e que, aos poucos, foi incorporada pelo setor de *Marketing*. A metodologia de pesquisa utilizada combina revisão bibliográfica e abordagem qualitativa do conteúdo do jornal e das entrevistas em profundidade com seus principais indivíduos articuladores. Para a exploração dos dados, recorreu-se aos operadores analíticos de Goffman (1996; 2010; 2011; 2012; 2013) e à análise crítica do discurso das representações dos atores sociais proposta por van Leeuwen (1997). Com base na investigação, pode-se perceber a atuação dos grupos considerados politicamente fortes (gestão) e fracos (empregados) na manutenção do acordo tácito entre eles e na atualização das regras de interação mediante suas representações sociais e suas manobras de inclusão e exclusão dos atores no texto. A análise também aponta quatro aspectos sociais imbricados na trama descrita: a situação, a relação de poder, as estratégias de representação e a afetividade.

Palavras-chave: Atores sociais. Relações de Poder. Comunicação no contexto das organizações. Jornal Piãoeiro/Roda Livre. Estratégias de interação.

ABSTRACT

Through the relational perspective, used here for the understanding of communication in the context of organizations, this work proposes reflections on the representation of social roles and the relations of power that mark the communicational processes between subordinates and subordinators. It also discusses the interferences of the world of capital, of the work dimension and of the organizational management model as conforming of the interactions of the groups previously mentioned. In addition, it seeks to understand the handle of the strategies seen in this dissertation as social practices that happen in everyday life and are therefore performed by ordinary man. For that, the eight editions of the newspaper Piãoneiro/Roda Livre, a publication created by an employee of an organization of Lagoa da Prata/MG, to circulate information common to “rádio peão” and that, little by little, was incorporated by the Marketing sector. The research methodology used combines bibliographical review and qualitative approach to newspaper content and in-depth interviews with its main articulating individuals. For the exploration of the data, we used the analytical operators of Goffman (1996, 2010, 2011, 2012, 2013) and the critical analysis of the discourse of representations of social actors proposed by van Leeuwen (1997). On the basis of the investigation, can realize the performance of groups considered politically strong (management) and weak (employees) in maintaining tacit agreement among them and in updating the rules of interaction through their social representations and their maneuvers of inclusion and exclusion of the actors in the text. The analysis also points out four social aspects imbricated in the case described: the situation, the relation of power, the representation strategies and the affectivity.

Keywords: Social actors. Relation of power. Communication in the context of organizations. Piãoneiro/Roda Livre newspaper. Interactions strategies.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Primeira página do jornal Piãoeiro	30
FIGURA 2: Primeira página do jornal Roda Livre	32
FIGURA 3: Fotomontagem com as primeiras páginas do jornal Roda Livre – terceira fase...	34
FIGURA 4: Segunda página jornal Roda Livre edição especial	86
FIGURA 5: Charge “Expedição em dia de chuva de vento”	137
FIGURA 6: Categorias de análise da representação dos atores sociais no discurso	142
FIGURA 7: Esquema dos aspectos sociais imbricados nos processos comunicacionais entre subordinados e subordinadores no contexto das organizações.....	157

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Informações numéricas sobre o jornal.....	35
QUADRO 2: Relações entre os conceitos de Goffman e Baldissera	109

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CJ	Criador do jornal
DIALORG	Grupo de Pesquisa Comunicação no contexto organizacional: aspectos teórico-conceituais
Dr.	Doutor
Dra.	Doutora
EM	Estagiário de <i>Marketing</i>
EPB	Empregado da parte de baixo
EPC	Empregado da parte de cima
GM	Gerente de <i>Marketing</i>
GRH	Gerente de Recursos Humanos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBOPE	Instituto Brasileiro de Opinião e Estatística
Prof.	Professor
Profa.	Professora
PUC	Pontifícia Universidade Católica
RH	Recursos Humanos
UEMG	Universidade do Estado de Minas Gerais
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	23
2 COMO UM JORNAL SUBIU AS ESCADAS?	27
3 A LUZ INTERACIONAL COMO TIMONEIRA DE NOVAS INVESTIDAS DO ENTENDIMENTO DOS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO	37
3.1 A comunicação no contexto das organizações como processo de comunicação social	41
3.2 A lógica do mundo do trabalho e suas implicações nos processos de comunicação	46
3.3 As estratégias na perspectiva da comunicação e suas implicações sobre as relações de poder no contexto organizacional	49
3.4 O discurso oculto como estratégia de resistência na relação entre empregados e organizações.	57
3.5 O discurso oculto e o discurso público como suportes para uma estratégia de representação social	63
3.6 As representações sociais como estratégias de interação entre empregados e organizações..	66
4 A METODOLOGIA COMO ESTRATÉGIA DE ENFRENTAMENTO DO OBJETO	75
4.1 As técnicas como escolhas estratégicas para a percurso metodológico	76
4.2 Enquadramento	81
4.3 <i>Footing</i>	94
4.4 Fachada	112
4.5 Bastidores	116
4.6 Palco	124
4.7 Atores	135
4.8 O discurso como manobra de representação dos atores sociais	141
4.8.1 <i>A estratégia de exclusão do ator social no discurso</i>	142
4.8.2 <i>A estratégia de inclusão do ator social no discurso</i>	146
5 CONSIDERAÇÕES	155
REFERÊNCIAS	159
APÊNDICE	165

1 INTRODUÇÃO

O processo comunicativo nas organizações se apresenta como um fenômeno prolífico de investigação para diversas abordagens teórico-conceituais, vindas de campos do conhecimento como a administração, a sociologia, a psicologia, a comunicação, a antropologia, entre outros. As questões levantadas sobre o ambiente organizacional estão atreladas às especificidades deste contexto, marcado pela gestão do controle, pela disputa de poder e pelo aperfeiçoamento dos processos em busca de resultados maximizadores (OLIVEIRA; PAULA, 2012). Entre esses questionamentos que instigam pesquisas sobre o ambiente organizacional, os conflitos de interesses entre os atores sociais¹ envolvidos neste contexto são uns dos mais inquietantes problemas investigativos, suscitando inesgotáveis tentativas de se entender as complexas relações através da comunicação.

A partir disso, entende-se que a comunicação promove espaços de negociação (OLIVEIRA; PAULA, 2005) que exigem dos atores sociais envolvidos uma maior atenção aos aspectos que vão além do enunciado. Afinal, o estar em relação demanda dos atores uma pré-leitura da situação para facilitar a escolha da representação encenada, e essa seleção é fundamental para a garantia do desenrolar da interação e para a prática da melhor estratégia de relacionamento (GOFFMAN, 2013).

O presente estudo se atém às representações de papéis identificados a partir da análise do jornal Piãoeiro/Roda Livre, um informativo que durou oito edições mensais, criado em 2006 por meio da iniciativa de um empregado do setor de logística que tinha a intenção de fazer circular informações de caráter informal entre seus pares e que, posteriormente, passou a também apresentar conteúdos institucionais da organização, a saber, uma empresa do segmento de distribuição de produtos situada na cidade de Lagoa da Prata/MG.

O objeto de estudo se mostra potente para desencadear um estudo acerca dos conflitos recorrentes entre empregados e empregadores. Ele traz nuances contextuais e relacionais que instigam questões investigativas como a compreensão das relações conflituosas que se dão no mundo do capital e na dimensão do trabalho, por meio da análise das marcas estratégicas e dos recursos táticos que atravessam o jornal, resgatados através das entrevistas e da análise

¹ Por tratar de um estudo da representação de papéis, embasando-se em teóricos que utilizam o mundo da dramaturgia para explicar as relações humanas, o autor deste trabalho optou por usar o termo *ator social* acreditando que este tenha uma carga teórica mais adequada a esta pesquisa do que seus demais correspondentes como indivíduo, sujeito e interagente. Segundo D.'Almeida (2015), os atores dispõem de uma margem de liberdade que utilizam estrategicamente em suas interações, mesmo em situações onde o sistema ao qual eles estão inseridos opera fortemente suas técnicas de poder. Essa visão, permite entender as organizações como um jogo de constrangimentos e negociações, ressaltando a relação dialética entre o subordinado e o subordinador.

documental e contextual que esta pesquisa se propõe.

A dissertação foi organizada em três capítulos, além da introdução e das considerações. Por se tratar de um estudo de um jornal pouco conhecido e de considerável complexidade, optou-se por abrir essa dissertação com sua descrição, no intuito de melhor situar o leitor quanto a sua ocorrência e o contexto no qual o informativo se deu. Parte das entrevistas será apresentada² neste segundo capítulo, pois os registros fornecem informações relevantes para o entendimento do jornal e dos conflitos que marcaram sua existência. Essa escolha construtiva do texto, também é uma forma de destacar o caráter empírico da pesquisa, valorizando os aspectos da comunicação que se realizam na vida cotidiana.

No terceiro capítulo serão apresentados os pilares teóricos que sustentam esta pesquisa. Por meio de uma revisão bibliográfica, alcançou-se um arcabouço teórico embasado em obras que contribuem para um entendimento mais aprofundado das especificidades do processo comunicacional no contexto das organizações, principalmente aqueles que trazem em suas premissas uma visão crítica triangulando as disputas de poder, as estratégias de representação e os processos comunicacionais.

Nesse sentido, foram resgatados autores como Baldissera (2008; 2009; 2014), Oliveira e Paula (2005; 2008; 2012) e Lima (2008; 2014; 2015), que se aproximam conceitualmente entre si ao se apoiarem em um novo olhar sobre o campo da comunicação organizacional, sob a luz dos estudos do Interacionismo Simbólico, do pragmatismo americano, do paradigma relacional e o paradigma da complexidade. Para as abordagens sobre os enquadramentos e as representações de papéis serão recorridos os estudos de Goffman (1996; 2010; 2011; 2012; 2013) e suas releituras a partir de Nunes (2005), Mendonça e Simões (2012) e França (2001; 2002; 2004; 2006; 2007; 2008; 2013), que atualizam o debate do autor e apontam possibilidades de aplicação teórico-metodológica de sua metáfora teatral e das análises de enquadramentos. Por fim, autores como Engels e Marx (1999), Certeau (2014), Scott (2013), Braga (2000; 2008), Fausto Neto (2013) e Whittington (2004) problematizam as estratégias das relações de poder que perpassam a vida cotidiana e se potencializam no ambiente organizacional, marcados pelos lugares de fala, o mundo do capital e as questões do âmbito do trabalho discutidos principalmente por Fígaro (2001; 2005; 2008).

² Apesar deste capítulo utilizar as falas dos entrevistados para esclarecer pontos importantes do objeto estudado, as análises estão restritas apenas ao capítulo quatro. A intenção de já apresentar parte delas no próximo item é de aproveitar as informações na construção do texto descritivo do objeto, reservando as interpretações analíticas para outro momento da dissertação.

A trajetória metodológica será descrita no capítulo quatro. Seu objetivo é entender a experiência de comunicação desencadeada pelo surgimento do jornal e o jogo de representações dos atores que por ele operam. No tópico subsequente, são trazidas as análises contextuais e discursivas a partir, respectivamente dos operadores analíticos de Goffman (1996; 2010; 2011; 2012; 2013) e Theo van Leeuwen (1997). A expectativa é de que essa combinação analítica possa contribuir para o aprofundamento dos estudos da comunicação no contexto das organizações, aqui representado em sua dimensão no âmbito interno, a partir da compreensão do jogo de interesses e das performances de representação que envolvem os atores sociais. Parte-se do pressuposto que, ao identificar as representações de papéis presentes no jornal, é possível a apreensão das estratégias orientadas pela ordem do poder instalada nas organizações.

Por se tratar de um objeto de estudo constituído por uma empresa de médio porte³, com características de administração familiar, instalada no centro-oeste mineiro, esta investigação traz para as discussões acadêmicas outras situações de comunicação organizacional que se distanciam dos contextos vinculados às grandes organizações, com atuação reconhecida pela sociedade e recorrente nos trabalhos apresentados nos programas de pós-graduação do país.

Este trabalho se destina a um diferente olhar, fora deste eixo consolidado de pesquisas em grandes organizações. Segundo dados do site “Empresômetro”⁴, 13,30% das empresas brasileiras são de médio porte, isso equivale a aproximadamente de 2,6 milhões de firmas, enquanto apenas 2,07% são consideradas grandes. Portanto, as médias empresas representam uma porcentagem significativa no mercado de trabalho e as empreitadas investigativas nesses locais ajudam a entender os fluxos, as nuances e as especificidades da comunicação entre empregados acontecendo nesses ambientes menos investigados.

Outro objetivo da pesquisa é não compactuar com as análises do subcampo da comunicação organizacional voltadas somente para a esfera de produção. Aqui assume-se que a comunicação é um fenômeno interativo e, por isso, se constrói na relação entre os atores envolvidos e, dessa forma, é importante que exista um esforço metodológico e reflexivo em se analisar tal fenômeno sob perspectivas que não sejam unilaterais, que rompam com a centralidade dada às organizações.

Assim, ao propor entender as estratégias de comunicação e as representações de papéis dos principais atores sociais participantes do jornal Piãoeiro/Roda Livre, não somente

³ Segundo a classificação do SEBRAE, empresas do ramo comercial são classificadas como de médio porte quando apresentam entre 50 e 99 empregados. Para mais ver: https://www.webcontabil.com.br/2006/clientes/certacon/site/empresa/06_02_02.html

⁴ <http://empresometro.com.br/Site/Inicio>

direciona-se o olhar para a relação como, a partir das disputas de poder, amplia-se a lente para tratar do movimento relacional dos sentidos, que se dá a partir da circulação da comunicação (FAUSTO NETO, 2013).

Voltar este estudo para as relações de poder manifestadas no ambiente organizacional representa uma reflexão incomum sobre a comunicação no contexto das organizações, já que ainda são embrionárias as pesquisas que tratam desta temática a partir de uma perspectiva que contemple o jogo de interesses praticados pelos dois lados (empregados e empregadores). Portanto, acredita-se que assim como as subordinantes utilizam-se de estratégias para dar visibilidade ao oficial das organizações, os empregados também podem encontrar oportunidades interacionais e, a partir de movimentos de resistência, fazerem emergir vozes dissonantes.

Em suma, esta dissertação não tem como proposta fazer juízos de valor quanto aos discursos dos subordinadores e dos subordinados em busca de traços enunciativos que acentuem momentos de verdade ou mentira. A intenção é outra. Acredita-se que, ao final do trabalho, seja possível entender as estratégias na condução das representações de papéis amparadas nos processos comunicativos, tendo em vista que o contexto atravessado pelas disputas de poder interfere na atuação dos atores, condicionando a relação entre esses grupos à prática de negociações de convivência que sejam, em última análise, satisfatórias para ambos.

2 COMO UM JORNAL SUBIU AS ESCADAS?

O jornal interno Pioneiro/Roda Livre é um caso peculiar de veículo de comunicação organizacional. Por se tratar de um informativo pouco conhecido, vindo de uma empresa sem grande projeção para o mercado consumidor final⁵, e com particularidades em seu processo de criação, produção e circulação, se faz necessário, antes de qualquer coisa, iniciar este trabalho com uma descrição desse produto midiático, visando o entendimento dos pontos instigantes que levaram este objeto empírico a se tornar um caso de investigação.

O jornal Piãoeiro/Roda Livre foi uma iniciativa de um empregado do setor de logística de uma organização do interior de Minas Gerais. A unidade no qual ele trabalhava foi fundada em 1988 e é a primeira de um grupo logístico com sedes em outros estados brasileiros. Nesta época, a empresa passava por uma fase de expansão de seus negócios, levando-a a uma transformação no modelo gerencial, passando de uma gestão familiar para a implantação de setores com gerentes especialistas nas áreas.

Durante este período, ainda assim, o proprietário/fundador era uma figura de poder influente entre os empregados. Apesar de sua presença física na empresa, ele já não atuava diretamente nas decisões, que foram assumidas pelos gestores recém-contratados para atuarem em uma *holding* situada em Belo Horizonte, com o propósito de serem os responsáveis pelos seus setores e cuidarem de todas as unidades do grupo, inclusive a que o jornal circulou. A fala do até então gerente de *marketing* esclarece o contexto.

Era uma fase de muita mudança na empresa, transição de uma coisa muito familiar. O proprietário era tudo, todo mundo ia lá na sala dele, todo mundo conversava com ele, pedia adiantamento para ele, ele resolvia tudo. Estava se profissionalizando...começando com o *Marketing*, começando com o RH... (GM)⁶.

⁵ O negócio da empresa é do tipo B2B, ou seja, ela comercializa para outras empresas o que a torna desconhecida pelo grande público consumidor.

⁶ Para preservar a identidade dos entrevistados, esta pesquisa não publica os seus nomes, todavia, para demonstrar as diferentes perspectivas de acordo com o grupo ao qual pertenciam (subordinador e subordinado), optou-se por identifica-los por setores ou papel de atuação em relação ao jornal, às vezes grafados com o termo completo e outras com as iniciais: **Criador do jornal (CJ), Gerente de *marketing* (GM), Estagiário de *marketing* (EM), Gerente de Recursos Humanos (GRH), Empregado da parte de baixo (EPB) e Empregado da parte de cima (EPC)**. Acredita-se que assim ficará mais perceptível as nuances dos discursos a partir dos diferentes interesses que compõem a empresa. Além disso, apesar do grupo de entrevistados ter sido composto por homens e mulheres, para evitar identificações e impossibilitar análises das diferenças a partir dos gêneros, optou-se por referir-se a eles segundo a norma culta da língua portuguesa, ou seja, padronizou-se os substantivos e adjetivos no gênero masculino. **Por fim, quando as falas se referem a outros atores organizacionais não entrevistados nesta pesquisa, será utilizado um pseudo-nome acrescido de uma informação sobre sua posição hierárquica, quando necessário.**

Em seu site institucional⁷, o conglomerado se apresenta como um dos maiores de seu segmento de negócio no país: o mercado de distribuição, importação e desenvolvimento de peças, acessórios e pneumáticos para bicicletas e motocicletas.

A unidade empresarial que o jornal circulou está situada em Lagoa da Prata/MG, a aproximadamente 200 quilômetros da capital do estado. Segundo estimativa do IBGE⁸, a população atual do município é de 50.197 habitantes. A cidade é conhecida pelo número de empreendimentos ligados ao mercado ciclístico, produzindo e comercializando produtos do segmento para todo o país. Além disso, a população da cidade é assídua no uso de bicicletas, devido ao relevo da região que permitiu uma urbanização com ruas planas e largas, o que facilita a utilização desse meio de transporte.⁹

A organização é uma das mais tradicionais da cidade, tendo sido fundada em 1988 por uma família de empresários com diversos negócios em segmentos diversos na região. Em sua descrição na página oficial no Facebook, a empresa afirma que “nasceu de um sonho de empreendedores apaixonados por motos e bicicletas.”¹⁰. Apresenta como missão: “desenvolver e distribuir produtos e serviços com lucratividade e excelência em duas rodas”, e visão: “conquistar com simplicidade e profissionalismo a preferência do mercado de duas rodas”. Como seus valores, a empresa elenca: ética em todas as ações; profissionalismo e simplicidade; agilidade e objetividade; austeridade para lucratividade; valorização e desenvolvimento das pessoas; comprometimento e visão analítica para resultados; parceria e cooperação e proatividade e visão de futuro.

O jornal foi iniciado em março de 2006 e encerrado em novembro do mesmo ano, totalizando oito edições (em julho o jornal não foi produzido, segundo o criador, por falta de tempo). O veículo de comunicação se configura como uma publicação não-oficial¹¹ idealizada e executada por um empregado do setor de logística da empresa. Durante o período de sua circulação, a organização contava com aproximadamente 60 empregados, entre televendas, equipe de separação e conferência de produtos, técnicos administrativos, gerência e serviços gerais, e não dispunha de um informativo ou um programa de comunicação interna.

⁷ www.lmbike.com.br/quemsomos. Acesso em 02 de agosto de 2016.

⁸ <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=313720>. Acesso em 02 de agosto de 2016.

⁹ Para mais ver: <<http://g1.globo.com/minas-gerais/triangulo-mineiro/noticia/2012/03/moradores-de-lagoa-da-prata-mg-sao-adeptos-das-biciclistas.html>>. Acesso em 02 de agosto de 2016.

¹⁰ <https://m.facebook.com/LMBikeOficial/info>. Acesso em 02 de agosto de 2016.

¹¹ A partir dos estudos de Baldissera, entende-se como comunicação não-oficial aquela que não é planejada pela organização. Para mais sobre o assunto ver BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom** (USP), v. 10-11, p. 115-120, 2009.

A primeira edição recebeu o nome de Piãoneiro, contava com quatro páginas, foi redigida à mão, em papel ofício sem pauta e traz um grampo localizado na parte superior esquerda que servia como suporte para segurar as folhas e lhe atribuir o caráter de unidade. Quanto ao significado do título do jornal, seu criador explica que:

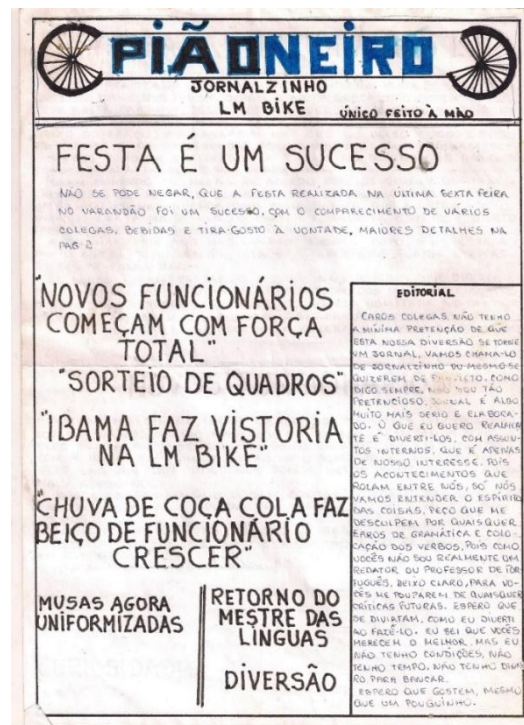
Tem duplo sentido, peão de bicicleta e rádio peão, principalmente por causa da rádio peão! Foi mais por causa da rádio peão que surgiu o Piãoneiro. A Rádio Peão já era o assunto boca em boca. As histórias engraçadas, as tristes, tudo era transmitido de boca em boca. (CJ).

O jornal era lido às escondidas pelos empregados dos setores de logística, de separação e conferência de produtos, de transporte e de garantia, conhecidos como a parte de baixo da empresa. Para isso, utilizavam o recurso de escondê-lo embaixo das pranchetas para que, a equipe da parte de cima - televentas, técnicos administrativos, gerentes e diretoria - não tomassem conhecimento do que circulava na parte inferior. A arquitetura do prédio que acomodava a empresa delimitava esses dois grandes grupos: a parte de baixo era totalmente formada por empregados com cargos de subordinação e a parte de cima apresentava atores organizacionais dos dois grupos: subordinados (televentas e técnicos administrativos) e subordinadores (gerentes e diretoria).

Mas o jornalzinho só quem sabia éramos nós, lá embaixo. Acontece que... como que o jornal circulava? Era uma via, uma edição e eu tirava xerox de uma. Porquê?! Colocava na prancheta do carrinho do funcionário e ele punha o pedido por cima. Era escondido por isso, porque os meninos iam trabalhando e à medida que eles iam trabalhando, naquelas curvas e naquelas paradinhas, eles iam e davam uma lida num pedaço do jornal e depois passava para o outro carrinho. Aí o outro carrinho lia e passava para o outro carrinho e ia circulando. (CJ).

O veículo é marcado pela informalidade. A temática do jornal se mostra como uma tentativa de publicar assuntos do âmbito do cotidiano dos empregados, utilizando-se de recursos linguísticos e visuais como gracejos, anedotas, trocadilhos, sátiras e ironias para circular informações comuns à rádio peão como fofocas e brincadeiras entre colegas de trabalho. As matérias são escritas sem um compromisso com as regras dos manuais de redação e a presença de erros de ortografia e concordância são recorrentes. O teor da primeira edição é basicamente textual. A imagem a seguir apresenta a primeira página do Piãoneiro.

Figura 1: Primeira página do jornal Piãoeiro



Fonte: Jornal Piãoeiro, março/2006

No editorial desta edição, o idealizador do jornal apresenta o que parece ser o primeiro posicionamento do veículo.

Caros colegas, não tenho a mínima pretensão de que esta nossa diversão se torne um jornal, vamos chamá-lo de jornalzinho ou mesmo, se quiserem, de panfleto. Como digo sempre, não sou tão pretencioso. Jornal é algo muito mais sério e elaborado. **O que eu quero realmente é diverti-los, com assuntos internos, que é (sic) apenas de nosso interesse. Pois os acontecimentos que rolam entre nós, só nós vamos entender o espírito das coisas.** (PIÃOEIRO, 2006, p. 1, grifo nosso).

Alheio à vontade de seu criador, a primeira edição do jornal ganhou repercussão em outros setores e o informativo acabou também circulando na parte de cima da empresa.

Até que num dia, o Empregado da parte de cima xerocou e subiu com esse jornalzinho lá para o departamento de *marketing*. E circulou lá em todas as mesas e eles morreram de rir. [...] Quando eu vi, o proprietário pediu para me chamar na sala dele. E eu fiquei puto, porque eu cansei de avisar: ‘não deixa o jornal subir essas escadas aqui, esse jornal é só daqui de baixo, não deixa não!’. Aí, cheguei lá na sala do proprietário. Aí ele mandou eu entrar. Eu entrei e tal. Ele estava com o jornalzinho na mesa, aí ele falou assim: ‘achei uma ótima ideia o que você fez, porque isso aí é **divertido entre vocês lá**. Eu não vou te proibir de você continuar trabalhando ele, só te peço um detalhe, não comprometa nenhum funcionário que possa vir a me dar trabalho mais tarde.’ Difamação, entendeu? O medo dele era esse. Eu falei: ‘Você pode ficar tranquilo, você vê que é *super light*. É só uma brincadeira entre todo mundo aqui, ninguém apela’. (CJ, grifo nosso).

Depois desse fato ter ocorrido, foi criada a segunda edição (abril/2006) do jornal, e é possível perceber uma nova fase, a começar pela reformulação no seu nome: Roda Livre, escolhido a partir de um concurso cultural.

Porque o Pioneiro estava muito peão, só lá para baixo. Porque isso aqui [*apontando para o jornal*] era só lá para baixo, para o setor de expedição. Então, nós mesmos nos estipulávamos como ‘peão’, na brincadeira. ‘Ôh, peão pelo amor de Deus!’. A gente não ligava de ser chamado de peão. Agora como ele ia subir as escadas [...] não tinha nada a ver. Porque lá em cima, já era mais elitizado, já era televidas, administrativo, entendeu? Já não poderia ser mais isso aqui. Aí, eu fiz o concurso. Aí no sorteio saiu o Roda Livre e foi o vencedor, teve mais votos. (CJ, grifo nosso).

Esta segunda edição, subsequente ao Piãoeiro, apresenta como maior diferença visual a diagramação realizada em um programa de computador, assim como a utilização de imagens fotográficas.

Aí ele [*o proprietário*] falou: ‘Então tá! **Mas vamos fazer o seguinte, arrumar um horário que não atrapalhe o seu serviço**, você sobe e eles liberam o computador aqui para você’. Aí, o que aconteceu? O gerente geral da unidade¹² foi e conversou com meu encarregado. Meu encarregado me liberava cinco horas da tarde. Todos os dias, eu subia e pegava o computador. Eles arrumavam o computador lá em cima para mim. (CJ, grifo nosso).

Quanto ao conteúdo das pautas, percebe-se, nesta segunda edição, a inclusão de pequenas matérias tratando das condições de trabalho dos setores da parte de baixo como: o calor das salas, a urgência da troca de equipamentos e uma crítica ao fato dos motoristas não terem sido convidados para uma festa promovida pela empresa. Segundo o seu criador, essas matérias tinham o intuito de serem lidas pelos gestores.

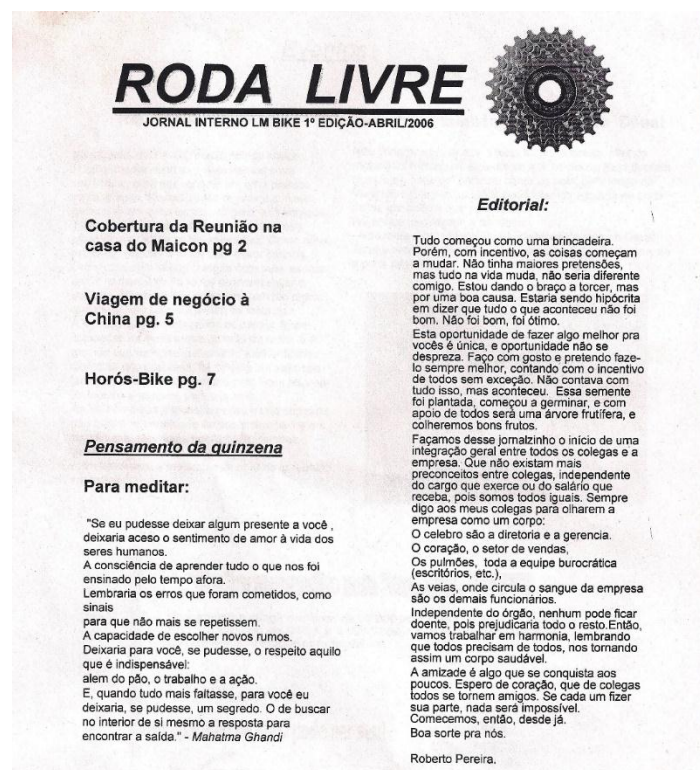
Se o jornal era para nós, funcionários, nada mais justo que a gente lutar pelas causas nossas lá. Como o jornalzinho já estava começando a subir as escadas, nós, eu no caso, achei que, sutilmente, eu ia poder jogar determinadas coisas que precisavam ser feitas lá embaixo. Eu consegui que, através do jornal, muita coisa mudasse lá para baixo. (CJ).

Apesar de impresso, a forma de distribuição da segunda edição continuou a mesma: apenas uma cópia era feita e essa circulava por entre os setores da empresa. Todavia, a partir dessa edição, o jornal passou a ser legitimado também pela diretoria, subiu as escadas que separavam o espaço dos subordinados dos subordinadores e, portanto, sua leitura já não mais precisava acontecer de forma velada. Este segundo jornal tem nove páginas e apresenta

¹² Neste período, o cargo ainda era ocupado pelo irmão do proprietário da empresa.

conteúdos textuais e imagéticos como matérias, entrevistas, horóscopos, piadas e anúncios de campanhas institucionais internas. A figura a seguir destaca as mudanças ocorridas nesta segunda fase.

Figura 2: Primeira página do jornal Roda Livre



Fonte: Jornal Roda Livre, abril/2006

O editorial, ainda assinado pelo empregado fundador do jornal, anuncia o novo momento do informativo.

Tudo começou como uma brincadeira. Porém, com incentivo, as coisas começam a mudar. Não tinha maiores pretensões, mas tudo na vida muda, não seria diferente comigo. Estou dando o braço a torcer, mas por uma boa causa. Estaria sendo hipócrita em dizer que tudo o que aconteceu não foi bom. Não foi bom, foi ótimo. Esta oportunidade de fazer algo melhor para vocês é única, e oportunidade não se despreza. Faço com gosto e pretendo fazê-lo sempre melhor, contando com o incentivo de todos sem exceção. Não contava com tudo isso, mas aconteceu. Essa semente foi plantada, começou a germinar, e com apoio de todos será uma árvore frutífera, e colheremos bons frutos. **Façamos desse jornalzinho o início de uma integração geral entre todos os colegas e a empresa.** (RODA LIVRE, 2006a, p. 1, grifo nosso).

Ao demonstrar, no editorial, um interesse em usar o jornal como uma forma de integração entre os colegas e a empresa, o seu criador marca um divisor de fases no informativo. A última nota desta edição explica que as próximas teriam o suporte do setor de *marketing* em

sua diagramação, o que aponta para o começo de uma maior atuação dos objetivos gerenciais da organização sobre o jornal. “Nova diagramação na próxima edição. Roberto e Maria.¹³” (RODA LIVRE, 2006a, p. 9). O depoimento abaixo dá detalhes de como foi esse processo de suporte ao jornal.

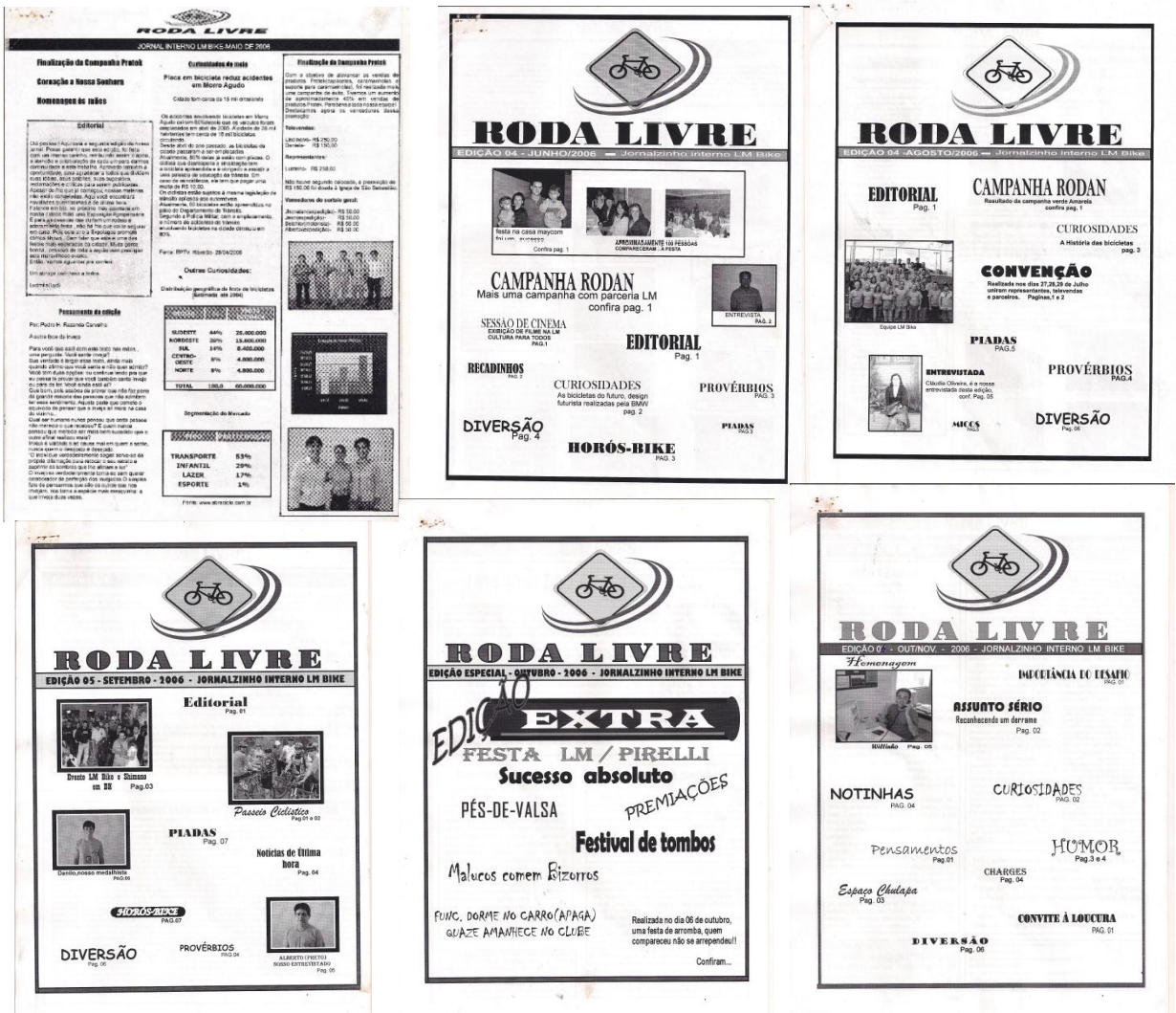
Eu lembro que nós conversamos sobre pedidos dos funcionários para ajudar o jornal, dar um apoio para ele. ‘Ah, ajuda ele, coitado, está fazendo sozinho e à mão’. A gente nem sabia que o jornal existia. ‘Dá uma força para ele! Digita o jornalzinho para ele! O jornalzinho é engraçado demais, todo mundo gostou!’. Então, nós fomos olhar o jornal, [...], realmente era interessante. [...] Eu ajudava. Diagramava, ajudava, mas não foi uma coisa concebida, foi uma ajuda. No andar da carruagem as abóboras se ajeitam. Porque, imagina a situação, a sinuca de bico da gente de falar não para evitar o conteúdo pejorativo. Foi muito difícil. (GM).

A terceira edição marca o início da última fase do jornal. A partir dela, outros atores organizacionais, além do seu fundador, passam a contribuir diretamente com a produção de conteúdo e com a diagramação do Roda Livre, inclusive empregados que ocupavam cargos de gestão da empresa. Apesar da manutenção do nome, acontece outra mudança na identidade visual do veículo, inclusive em seu logotipo.

Esse novo *layout* se estende até a oitava e última edição. Percebe-se um aumento na quantidade de assuntos de caráter institucional e matérias frias, copiadas de fontes da *internet*. Nem sempre esses conteúdos estão em maior número, mas sua diagramação ocupa um espaço de maior destaque do que as matérias de caráter informal, produzidas pelo criador do jornal. Essa situação não era presente nas edições anteriores. Nestas, as matérias que pareciam tratar diretamente do cotidiano dos empregados ocupavam zonas de destaque na diagramação. A montagem a seguir apresenta as capas das edições que compreendem essa nova fase:

¹³ Nomes fictícios. Respectivamente, o gerente de *marketing* e o estagiário do setor.

Figura 3: Fotomontagem com as primeiras páginas do jornal Roda Livre – terceira fase



Fonte: Roda Livre meses de maio, junho, agosto, setembro, outubro e novembro/2006

Esta última fase do jornal Roda Livre apresenta um aspecto visual mais elaborado quando comparado às edições anteriores. O modelo de distribuição e circulação mudam. O jornal passa a ser fixado nos quadros de aviso da empresa, o que lhe garante ainda mais legitimação pela gerência, uma vez que passa a ocupar um local de comunicação oficial.

Nesta nova fase, continua não havendo uma padronização no número de páginas, muito menos nas colunas e seções do jornal. O informativo ganha um tom mais institucional e perde a espontaneidade das duas primeiras edições.

Depois destas seis edições, o jornal foi encerrado, como o explica o seu criador.

Olha, parou de uma forma muito doida. O EM foi mandado embora, então, parou o jornalzinho. Aí, já entrou com o concurso do Mais [Mais Comunicação é o nome do jornal interno oficial da empresa, em circulação até hoje] com o mesmo esquema: fizeram o edital, o concurso, aquele trem todo. Acabou um e começou o outro. Eles usaram mais ou menos a minha tática. Fizeram o prêmio para o que escolhesse o nome

que fosse escolhido, o Mais, e começou a fazer aquela linha mais bonita. Já tinham o gabarito para isso, já tinham conceito de *marketing*, já tinham papel bom, máquina colorida, pessoal já experiente na área...então não teve erro, ficou bacana. (CJ).

Na tentativa de sistematizar ainda mais o objeto apresentado, facilitando a visualização entre as mudanças pelas quais este se submeteu, propõe-se a seguir um quadro quantitativo do conteúdo das três fases dos jornais, destacando itens como a quantidade de página de cada edição e uma contagem das matérias¹⁴ partindo de uma divisão em dois tipos: a) matérias que abordam o cotidiano dos empregados: corresponde aos assuntos de ordem pessoal, recados diretos a outros empregados, reivindicações, entrevistas feitas por eles próprios, brincadeiras, jogos, enfim, assuntos que contemplam os interesses dos empregados e são produzidos por eles; b) matérias de caráter institucional: correspondentes aos assuntos de ordem organizacional, divulgação de resultados de mercado, viagens de negócios, textos com matérias originárias da internet, informações sobre o ramo de atividade da empresa, em suma, temas relacionados ao interesse da gestão da organização e geralmente marcados pela fala oficial da empresa.

Quadro 1: Informações numéricas sobre o jornal

Fases	Meses das edições	Números de páginas	Quantidade total de matérias	Matérias que abordam o cotidiano dos empregados	Matérias de caráter institucional
Fase 1 – Jornal Piãoeiro	Março/2006	4	10	10	0
Fase 2 – Jornal Roda Livre 1	Abril/2006	9	18	12	6
Fase 3 – Jornal Roda Livre 2	Maio/2006	4	27	18	9
	Junho/2006	5	24	12	12
	Agosto/2006	7	21	12	9
	Setembro/2006	8	17	7	10
	Outubro/2006 – Edição Especial Festa da Empresa	4	8	8	0
	Novembro/2006	6	13	4	9

Fonte: Autoria própria

¹⁴ Como o jornal analisado não apresenta uma estética do jornalismo impresso profissional, entende-se aqui por matéria qualquer conteúdo textual (acompanhado por imagens ou não) que tem sua temática definida pelo título ou pelo recurso visual que a diagramação do veículo se utiliza ao colocar molduras separando assuntos diferentes. Entretanto, cabe ressaltar que os números por si só não representam visualmente os assuntos que mais se destacam em cada edição. Como já foi explicado no texto, ao longo dos meses, o jornal, de forma gradativa, foi destacando temas de ordem institucional e reservando assuntos produzidos pelos empregados em pequenas notinhas. Conteúdos editoriais e chamadas de capa não foram contabilizados por não serem necessariamente matérias e, portanto, não se enquadram nesta proposta quantitativa embora não deixam de conter informações relevantes para o estudo qualitativo que a pesquisa se propõe.

A partir do quadro, percebe-se que o processo de transformação das pautas no jornal não aconteceu de forma gradativa, ou seja, as matérias que abordam o cotidiano dos empregados não foram aos poucos, de forma ordenada, perdendo espaço para os conteúdos de caráter institucional. O fato aconteceu de forma mais complexo e não linear. Os números mostram que, a partir da segunda edição, a disputa pelo espaço no jornal tinha embates pontuais. A cada mês um dos interesses se sobressai quantitativamente mais do que o outro. Isso revela um cenário de relações de poder com negociações, exigências e concessões que será melhor detalhado através das análises no capítulo quatro.

3 A LUZ INTERACIONAL COMO TIMONEIRA DE NOVAS INVESTIDAS DO ENTENDIMENTO DOS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO

A abordagem interacional vem ganhando espaço nos recentes estudos do campo da comunicação, com destaque para as pesquisas que abordam especificamente a comunicação no contexto das organizações¹⁵. A origem desta empreitada conceitual, para o entendimento das relações humanas, remonta dos estudos da Escola de Chicago, que ficou conhecida por abrigar uma corrente teórica chamada de Interacionismo Simbólico, tendo como um dos seus principais expoentes o psicólogo social norte-americano George H. Mead. Segundo Vera França (2006), pesquisadora considerada a pioneira em aproximar as discussões do Interacionismo Simbólico aos estudos da Comunicação no Brasil, os trabalhos de Mead se destacam por tratar a interação a partir de uma ação reflexiva, em que indivíduos e sociedade são constituídos em um mesmo movimento recíproco de mútua afetação.

De certa forma, pode-se afirmar que os estudos do Interacionismo Simbólico foram sustentados pelos pilares epistemológicos do pragmatismo norte-americano, como explica Nunes (2005):

Os interacionistas herdaram do pragmatismo a rejeição à metáfora fundacional do conhecimento (ideia de que o conhecimento deve ter uma base fixa, independentemente da experiência ou do pensamento), à visão do sujeito de conhecimento como “espectador” e à dualidade cartesiana entre corpo e mente. A “essência especular” do conhecimento é substituída por uma concepção construcionista, processual. As pessoas devem interpretar o significado das coisas, eventos e ações que não se origina na correspondência com o mundo, mas emerge da interação social. (NUNES, 2005, p. 28)

Os primeiros estudos do pragmatismo surgiram nos Estados Unidos no final do século XIX, quando um grupo de Cambridge, Massachusetts, se reunia para discutir filosofia. Seus avanços no campo da linguística foram consideráveis ao abordar a linguagem no contexto de seu uso durante o processo comunicacional. Dessa corrente se destacaram três pensadores: William James, John Dewey e Charles Sanders Peirce. (NUNES, 2005). Posteriormente, as heranças conceituais do pragmatismo americano serviram de alicerces para os estudos da Escola de Chicago, e mais particularmente, ao trabalho de Mead.

¹⁵ Marques e Oliveira (2015) observam que além do paradigma interacional, outras duas tendências epistemológicas vêm ganhando destaque na pesquisa acadêmica da comunicação organizacional no Brasil, a saber, o paradigma da complexidade, a partir dos estudos de Edgar Morin e a Teoria dos Sistemas Sociais de Niklas Luhmann. Para mais, ver MARQUES, Ângela C. S.; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Configuration du champ de la Communication Organisationnelle au Brésil: problématisation, possibilités et potentialités. Communication & Organisation, v. Dez. 2015, p. 109-124, 2015.

Cefai e Quéré (2006) acentuam a dupla atualidade do pensamento de Mead, que vem ao encontro tanto dos debates contemporâneos promovidos pelas ciências cognitivas em torno da naturalização dos sentidos e do espírito, quanto do resgate do pragmatismo americano que acontece nas últimas décadas, pela sociologia e filosofia da linguagem, e onde Mead figura ao lado de C. Peirce, W. James, J. Dewey. (FRANÇA, 2008, p. 72).

Uma das principais contribuições desta corrente do pensamento está na crença de que o significado é resultante das inúmeras interpretações conscientes que são provocadas durante as interações sociais. Sobre esse assunto, Ferin lembra que

Esta orientação reforça a ideia da inexistência de ações humanas separadas da interação, em função do mundo ser composto de objetos (físicos, coisas; sociais, pessoas; abstratos, ideias) que adquirem significado apenas através da interação simbólica. (FERIN, 2002, p. 82).

A própria constituição da palavra interação aponta para os preceitos aos quais este termo se propõe, ou seja, uma inter(ação), remetendo à ideia de uma ação conjunta, envolvendo mais de um ator social, em um movimento de compartilhamento e afetação. O conceito de interação se torna ainda mais potente quando designa uma situação em que não apenas os atores interagem, mas também definem o quadro da ação e os sentidos produzidos. Interagir é se colocar em relação, e, conseqüentemente, se entremear em um complexo conjunto de expectativas recíprocas. (FRANÇA; SIMÕES, 2014).

A interação é sempre um evento que modifica os atores envolvidos no processo. Durante e após um processo interacional, o ator nele envolvido se vê afetado pela relação na qual ele também afetou. Em outras palavras, “se um sujeito interpela aquele a quem se dirige, afetando-o e demandando respostas, ele é também, de antemão, afetado pela própria consciência da existência de seu interlocutor.” (ALMEIDA; LIMA, 2010, p. 705). O Interacionismo Simbólico trouxe um novo olhar para as relações humanas, revelando um processo que não se resume a uma ação unidirecional, previsível e controlável, pelo contrário, essa vertente teórico-conceitual busca destacar uma trama de possibilidades resultantes de um encontro interacional.

Isto posto, cabe lembrar, como destacam França e Simões (2014), que nem toda interação é, por si só, comunicativa. O que de fato categoriza a interação como comunicativa é a manifestação de gestos significantes durante os encontros sociais. Portanto, as interações comunicativas se mostram como um tipo singular de interação em que os atores sociais se utilizam da linguagem para se afetarem e se interinfluenciarem.

Falar em interação comunicativa, então, implica compreender que a comunicação tem uma dimensão prática; que ela acontece ligando dois ou mais indivíduos (tornados ali “um para o outro”); que essa ação conjunta se faz por meio da linguagem, permitindo-lhes estabelecer um terreno comum, um entre-nós, uma mútua referência. A concepção de interação comunicativa abre a leitura do ato comunicacional, e obrigatoriamente insere em nossa análise a dinâmica relacional, a linguagem, a inserção num contexto (numa situação). (FRANÇA; SIMÕES, 2014, p. 101).

É nesta perspectiva que a abordagem interacional da comunicação avança conceitualmente quando comparada ao modelo clássico da comunicação emissor/receptor. Daltoé (2004) aponta que a grande implicação metodológica do Interacionismo Simbólico é a preocupação com a dimensão empírica, a rejeição aos modelos de comunicação prontos, acabados, e a necessidade de se avaliar os processos interpretativos pelos quais os significados sociais se constroem, através dos atores sociais que são agentes e, portanto, ativos no processo comunicativo. Utilizar o viés interacional para se entender um fenômeno da comunicação é postular o fato de que ele acontece concretamente dentro de um contexto temporal e espacial, permeado de traços de influência de outros contextos e agenciado por interlocutores que carregam consigo objetivos, desejos, necessidades, valores, expectativas, repertórios e diversos papéis sociais. “O sentido, portanto, está no receptor, no emissor, no contexto, na mensagem. A comunicação é toda essa rede de relações interativas dos interlocutores entre si e com o material simbólico.” (DALTOÉ, 2004, p. 55).

Ao entender a comunicação como um processo interacional, os autores que bebem dessa fonte conceitual colocam-na como um fenômeno inerente à sociedade e, portanto, uma atividade complexa, multidirecional, imprevisível, contextual, dinâmica e, por fim, construtora da realidade.

Em suma, a comunicação compreende um processo de produção e compartilhamento de sentidos entre sujeitos interlocutores, realizado através de uma materialidade simbólica (da produção de discursos) e inserido em determinado contexto sobre o qual atua e do qual recebe os reflexos. (FRANÇA, 2001, p. 16).

A própria autora supracitada destaca que não há nada de novo nesta conceituação de comunicação que ela propõe à luz do Interacionismo Simbólico, afinal, os mesmos elementos presentes em outros modelos também estão presentes nesta proposta conceitual. Todavia, há uma alteração na forma como eles estão dispostos e se inter-relacionam. A riqueza deste esquema teórico está na circularidade e na globalidade do processo que ele tenta apreender, ou seja, no esforço em perceber como se dá a comunicação de forma processual, se distanciando de abordagens funcionalistas que colocam a comunicação como uma ferramenta a serviço da instância de produção, atribuindo uma linearidade à produção de sentido e reduzindo a

circulação a uma zona automática de transporte de mensagem que não interferiria na dinâmica relacional entre os interlocutores.

Assim sendo, pode-se entender que a visada interacional da comunicação é também uma tentativa de valorizar os efeitos da circulação nos intercâmbios entre os atores sociais. É na circularidade que os sentidos são construídos e disputados, questionando a lógica determinística que não compreende as defasagens e as instabilidades desse processo. A respeito da circulação, Fausto Neto ressalta que

Enfraquece-se a concepção que lhe foi anteriormente designada de ‘zona de passagem’ na medida em que lhe é atribuída a causa da instabilidade nas relações entre eles (produção e recepção); ou seja; ela é causa de descontinuidades. (FAUSTO NETO, 2013, p. 47).

Seria um equívoco pensar que o modelo interacional negaria a existência dos agentes básicos dos esquemas de comunicação (produção, recepção, meio, mensagem....), ele apenas reforça a ideia de que esses agentes estão imbricados em uma diferente trama de afetações infinitas que dilui qualquer possibilidade de determinismos ou antevisões do processo. “A circulação seria assim uma instância geradora de uma ‘desarticulação’ entre produção e recepção caracterizada por incompletudes e divergências, entre termos de sentido.” (FAUSTO NETO, 2013, p. 55). A partir disso, a produção de sentidos não seria uma atribuição apenas da instância de emissão, mas o resultado de uma construção social que traz consigo traços de todos os elementos que compõe o modelo teórico.

Em suma, o principal desafio da perspectiva interacional da comunicação é alcançar a interseção entre três dimensões: a relação entre os interlocutores, a produção de sentidos e o contexto em que a situação comunicacional ocorre (FRANÇA, 2001).

Apesar da abordagem interacional da comunicação se apresentar como um caminho potente para o entendimento dos processos de trocas simbólicas sociais, ela é passível de críticas principalmente quando se trata do âmbito das relações de poder, o que leva a crer que seu arcabouço conceitual abre margens para uma utópica liberdade incondicional dada aos interlocutores para criar e produzir seus próprios significados. Fábila Lima (2014) descreve que essas críticas fazem parte de uma leitura equivocada da proposta teórica do Interacionismo Simbólico, principalmente das obras de George H. Mead. Segundo a autora, Mead acreditava que os interlocutores, quando em interação, são situados social, cultural e historicamente e, portanto, estão pré-condicionados por um meio no qual atuam. Sendo assim, a ação dos interlocutores é tanto resultado das estruturas condicionantes como também das oportunidades de afetação dessas estruturas, o que na verdade não significa que os sujeitos são totalmente

autônomos para a livre criação dos sentidos.

Geertz (2008) corrobora para o entendimento das ideias do Interacionismo Simbólico ao defender a metáfora da teia para conceituar a cultura como uma trama que produz e é produzida pelos atores sociais.

Acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado. (GEERTZ, 2008, p. 4)

A partir de Geertz, percebe-se que os sentidos produzidos pelos atores sociais, durante os processos de interação, são constrangidos por quadros de significações oferecidos pela situação em que eles se encontram. Entretanto, isso não os impede de, por vezes, reforçar ou até transcender algumas regras, convenções, valores e concepções, e a partir daí, também, construir novas direções para a cultura que os construiu.

Comunicação e cultura estão inscritas em uma dinâmica reflexiva que atua sobre outra dinâmica reflexiva (aquela do processo interacional); a cultura é o contexto institucional de valores, papéis e posições que alimenta e fornece os parâmetros para a realização de determinada prática comunicativa. Esta, no entanto, marcada pela intervenção viva dos sujeitos, por uma sequência de estímulos, respostas, escolhas e posicionamentos – instruídos, mas imprevisíveis – é tanto o lugar de atualização e reprodução da cultura como o lugar de sua renovação. (FRANÇA, 2013, p. 97).

O pensamento de Mead, quando aplicado aos processos comunicativos, se mostra como uma possibilidade teórico-conceitual frutífera para o entendimento da comunicação como um fenômeno vivo e dinâmico, que se constrói na coletividade e não está isolado do contexto ao qual acontece.

3.1 A comunicação no contexto das organizações como processo de comunicação social

A abordagem interacionista também se aplica às subáreas da Comunicação, entre elas, a comunicação no contexto das organizações¹⁶, que apesar de suas especificidades, não deixa de compartilhar dos mesmos fenômenos percebidos em outras subdisciplinas, afinal a comunicação é sempre comunicação, onde quer que ela aconteça. A respeito dessas

¹⁶ O termo “comunicação no contexto das organizações” é defendido pelo grupo de pesquisa *Diarlog - Comunicação no contexto organizacional: aspectos teórico-conceituais*. Seus membros pesquisadores acreditam que o uso dessa expressão amplia o olhar comunicacional sobre as organizações em detrimento de abordagens mais ferramentacionais, recorrentes na bibliografia da área. Para mais, ver: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, A. T. N. (Org.). Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações. 1. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. v. 01. 208 p.

proposições, Júlio Pinto (2011) destaca que,

(...) é-me inconcebível pensar a comunicação, tal como praticada nas organizações, de forma divorciada de uma ideia geral de comunicação. Para mim, a organização é um contexto onde se dá o fenômeno comunicativo, que também se manifesta em outros contextos, tão legítimos e tão específicos quanto o de uma organização ou uma empresa. Naturalmente, os sentidos se conformam aos contextos e, apenas nessa acepção, seria o caso da qualificação organizacional. (PINTO, 2011, p. 85).

A partir disso, entende-se a importância de ampliar o olhar comunicacional sobre os processos de interação no contexto organizacional, sem fugir de uma ideia maior de comunicação, mas também, sem esquecer das especificidades deste ambiente, geralmente marcado pela gestão do controle, pela disputa de poder e pelo aperfeiçoamento dos processos em busca de resultados maximizadores (OLIVEIRA; PAULA, 2008).

Jair Oliveira (2013) lembra que, enquanto os lucros estiverem em curva ascendente, as organizações, no seu plano macro, não despertarão interesse em encarar a produção de sentidos como um elemento contextual, dinâmico e construído dialogicamente. Todavia, no âmbito micro, aquele das relações interpessoais, as mudanças se fazem necessárias para alterar o estado atual das coisas.

Humerto Maturana (1999) observou que **na dimensão do trabalho a conduta é determinada pelo papel que o indivíduo representa na estrutura hierárquica e neste domínio, o cumprimento de tarefas é a única coisa que importa**. Há um esforço dos gestores para que rituais e normas específicas da esfera empresarial sejam “humanizadas”; ou sejam construídas relações que se baseiem na aceitação do “outro” (Maturana, 1999, p. 69). Este imperativo às vezes é encarado pelos “donos” da organização como uma tentativa de eliminar o trabalho e postular “o direito à preguiça” (Lafargue, 1999). Tais dirigentes concebem metáforas como “emoção”, “afeto” e “riso” do mesmo modo que Platão tratou os poetas: com descaso. As considerações que costumam apresentar nas reuniões são quase sempre de ordem material e a compreensão da linguagem é sempre determinística: X então Y. Não há espaços para as necessidades emocionais dos indivíduos. (OLIVEIRA, 2013, p. 56, grifo nosso).

Júlio Pinto (2011) contribui para esta discussão ao propor a palavra “permediatividade”, termo derivado da semiótica, para conceituar a instabilidade dos processos comunicativos, a indeterminação da linguagem e a imprevisibilidade dos signos. Segundo ele,

A permediatividade leva em conta que há intenção nas instâncias produtoras de mensagens, mas também há intenção nas instâncias receptoras de mensagens, na medida em que somos vítimas de nosso próprio discurso, já que meus signos fazem parte de um repertório que vou adquirindo ao longo da vida. (PINTO, 2011, p. 87).

A partir dessa perspectiva, o ruído comunicacional - a produção de sentido dissonante daquilo que é esperado pela instância produtora e usualmente temido pelos planejamentos de

comunicação das organizações - é visto como uma consequência inerente a qualquer processo linguístico de interação, devido exatamente às rupturas causadas pelas ressignificações infinitas que os atores sociais realizam, apoiados em seus diferentes interesses e repertórios.

Num ambiente como o das organizações, que vem sendo dominado cada vez mais pela ideia de gestão – e gestão talvez seja só outro nome mais açucarado para panóptico e para vigilância -, existe a ilusão de que se possui a forma de bem conduzir as coisas, de maneira que atinjam seus objetivos. Essa gestão está preocupada com os significados: “A significa B e, se eu disser A, entenderão B.” O mundo seria bem mais simples, mas bem menos fascinante assim. Essa tendência rígida, do tipo necessário (se A, então necessariamente B), é uma peça de ficção tendo em vista que A é opção e, portanto, B também o será. Talvez B nem seja B, mas C ou D ou Z. (PINTO, 2011, p. 86).

Ao entender a comunicação como uma ferramenta determinística para o favorecimento dos interesses da gestão, as organizações oportunizam uma situação em que o ruído, aquilo que escapa ao pretendido pela instância produtora, se torne uma ameaça para os negócios. Esse entendimento leva à implantação da política de repressão aos discursos dissonantes. Júlio Pinto questiona essa visão linear e coerciva, recorrente no âmbito organizacional, ao levantar as seguintes questões:

Por que não aproveitar esses ruídos que naturalmente surgem no nosso convívio diário para fazer da comunicação alguma coisa que produza novos sentidos, não só algo que reinstaura aquilo que já está dito e já está sabido e já está comunicado? Por que fazer da comunicação só a recomunicação do já comunicado? Por que insistir nos significados quando há tantos sentidos a serem produzidos? (PINTO, 2013, p. 50).

Assim, por mais que exista uma intencionalidade planejada pela instância de produção, e até um reconhecimento dos repertórios interpretativos e das competências da instância de recepção, sempre haverá algo que escapa na comunicação (OLIVEIRA; PAULA, 2008). As organizações, aparentemente pouco interessadas em aceitar o caráter processual, complexo e multidirecional da comunicação, parecem mais dispostas a usá-la como um mecanismo corretor, na tentativa de estabilizar as interações, antecipar situações e direcionar a produção de sentido de acordo com seus interesses.

Ou seja, introduz-se a comunicação como um mecanismo de regulação, retirando as possibilidades de paradoxos, sem que se pergunte até que ponto o dissenso interacional não estaria relacionado com a própria comunicação, enquanto uma interação que não se realiza em termos simétricos. Trata-se da instalação da lógica da vigilância sistemática e do “sobreaviso” flutuante, o que significa a criação no ambiente de uma lógica de alerta. (FAUSTO NETO, 2008, p. 44).

Esta lógica instrumentalista da comunicação é um indício da busca incessante das organizações pelo controle de seus processos. Este posicionamento garante à organização uma

impressão de autoridade sobre o negócio, inclusive sobre as pessoas que nelas trabalham.

Apesar desse esforço em manter um modelo de gestão que garanta uma certa estabilidade em seus procedimentos, inclusive os de comunicação, deve-se reconhecer que perspectivas mais críticas, vindas dos debates acadêmicos, enxergam novas possibilidades de entendimento das organizações, suscitando questões mais contemporâneas sobre suas constituições e complexidades. Nicole D’Almeida (2015) afirma que vem percebendo um distanciamento das pesquisas de comunicação organizacional da abordagem anglo-saxônica. Historicamente, esta escola teórica valorizou o trabalho do profissional de relação públicas como o mediador e o responsável pelas trocas simbólicas nas organizações, ignorando outras formas comunicacionais, inclusive de âmbito informal.

A autora destaca que, recentemente, o interesse dos pesquisadores é entender a atividade organizacional através da dinâmica da comunicação. Sendo assim, a questão não seria restrita à relação entre organizações e públicos a partir do papel do relações públicas, mas das organizações como produção humana, que se configuram sob a instabilidade do fazer, do vir a ser, enfim, um processo em constante execução.

Em outras palavras, D’Almeida (2015) propõe pensar a comunicação organizacional de forma mais ampla e abrangente, revelando a tensão entre uma dimensão organizada e outra organizante, tendo em vista que o organizado não pode ser entendido como um bloco sólido, eterno, dotado de total poder. Afinal, nas organizações coexiste um potencial humano transformador tão forte quanto essa capacidade de ordenamento.

Esse ponto de vista coloca as organizações como ambientes privilegiados para se estudar a comunicação a partir de um viés interacional, afinal, elas são entendidas como espaços de intensas disputas de interesses e um constante jogo de estratégias, construídos e reconstruídos o tempo todo pela e através da comunicação, seja ela espontânea ou planejada. Sendo assim, nestes ambientes, a comunicação “não é um ato de atribuição de sentidos, que se realizaria automaticamente entre produtor e receptor. Mas, pelo contrário, um jogo no qual a questão dos sentidos se engendra em meio às disputas de estratégias e de operações de enunciação.” (FAUSTO NETO, 2008, p. 54). O fato de estar inserida em um contexto dinâmico social e não ser uma atividade encastelada, autossuficiente em sua existência, faz com que as organizações sejam atravessadas por estratégias de relacionamento originárias de diversos grupos internos e externos, criando uma situação de indeterminismos e complexidades. Essas estratégias se constroem e reconstroem o tempo todo e são através dos processos de comunicação que elas se potencializam, “uma vez que a comunicação propicia espaços de interação entre organização e atores sociais.” (OLIVEIRA; PAULA, 2005, p. 19). Ainda segundo as autoras, ao criar espaços

comuns de interação, as figuras do emissor e receptor perdem suas funções de emitir e receber mensagens e se transformam em interlocutores. Quando se considera que as partes envolvidas são interlocutores, pressupõe-se uma situação de diálogo e negociação. Portanto, o espaço comum é o local onde a argumentação, as opiniões, as propostas e as divergências se dão.

Rudimar Baldissera contribui para a problematização dessa perspectiva interacional ao criar uma analogia entre a comunicação no contexto das organizações e a disputa de forças a partir de Foucault.

Parte-se, aqui, do princípio de que comunicação é relação – requer ligações/encontros/tensões entre, pelo menos, dois: relação ‘eu’ – ‘outro’ – e, de acordo com Foucault (1996), toda relação é relação de forças. Assumindo-se que relações de força implicam algum tipo/grau de disputa, pode-se pensar que, devido ao fato de a comunicação exigir relação, ela se qualifica/caracteriza por ser um processo de disputa. (BALDISSERA, 2008, p. 166)

A partir do pressuposto de que a comunicação exige um estado de relação, cabe destacar que os atores sociais envolvidos neste processo assumem uma nova natureza constitutiva: eles se constroem na relação e pela relação. E por meio dessas situações de relacionamento que se emerge a capacidade dos atores de construir gestos significantes e de projetar representações e expectativas para os outros atores do processo (FRANÇA, 2006).

Cabe destacar ainda que, a partir do que foi levantado até o momento, a organização pode ser entendida também como um ator social em constante relação com outros atores sociais (OLIVEIRA, 2009). Essa conceituação descentraliza a figura organizacional de um lugar privilegiado de interação e a coloca em uma perspectiva de interdependência com outros grupos sociais como os clientes, os empregados, os concorrentes, a mídia e os acionistas, por exemplo.

Ao interagir com os outros atores sociais, as organizações instituem espaços imprevisíveis, atravessados por estratégias, tensões e conflitos que revelam a complexidade do processo comunicativo.

A força da interação está na dimensão relacional, no investimento de cada ator na relação estabelecida. Isso evidencia a importância da política, porque um ato comunicativo é um espaço de negociação, um lugar de exposição e discussão de interesses divergentes e demandas diferentes, que utilizam a argumentação para buscar pontos comuns de entendimento. (OLIVEIRA, 2009, p. 60).

Este trabalho se debruçará especificamente sobre a relação comunicacional entre empregados e gestores que compõem o contexto organizacional, buscando entender como esses dois grupos se utilizam de estratégias para se relacionarem, tendo em vista que estão inseridos numa interdependência promovida pela lógica do trabalho e pela sociedade capitalista.

3.2 A lógica do mundo do trabalho e suas implicações nos processos de comunicação

Apesar do fato da comunicação ser um fenômeno inerente ao homem e, portanto, fundamental para a criação e manutenção da vida em sociedade, deve-se entender que outros fatores, principalmente os advindos da sociedade capitalista, corroboram na construção da realidade em que os atores sociais atuam, seja nas suas ações transformadoras da natureza, seja nos sentidos produzidos por eles. A comunicação não é a lógica instituidora do *modus operandi* que perpassa os encontros sociais. Pelo contrário, em diversas situações, os próprios processos comunicativos estão sucumbidos às regras de conduta e de leitura da realidade advindos da condição imposta, por exemplo, pelo mundo do trabalho.

A lógica que orienta a comunicação e sua importância na contemporaneidade é aquela gestada pelo mundo do trabalho, pela organização racional, vinculada ao Capital, mais comumente referido como mercado, entidade onisciente, que na acepção neoliberal (Moraes, 2001) comanda a economia, a vida social e a política. (FIGARO, 2008, p. 31).

Talvez, neste reconhecimento de que a comunicação, por si só, não atua como a única orientadora para o entendimento das relações sociais, está uma das possíveis atualizações para rebater as já apresentadas críticas feitas à perspectiva relacional.

Ou seja, deve-se levar em conta que outras lógicas também agenciam e interferem em diversos contextos sociais, principalmente no das organizações que historicamente vem incorporando a comunicação como bem de valor em seus processos produtivos. Esse movimento denota a afetação das forças do capital na própria condução dos processos comunicativos, oportunizando o uso de termos como “gestão da comunicação” ou “mensuração dos resultados das ações de comunicação”, ou ainda, no sentido contrário, o uso de termos vindos dos discursos jornalísticos e publicitários no intuito de representar as organizações.

A comunicação foi incorporada como força produtiva e vem se adaptando a essas novas culturas do trabalho. Fígaro (2005) reforça que o processo de organização da força de trabalho é resultado do uso de equipamentos e máquinas, de novas tecnologias e da digitalização da informação. Conseqüentemente, esse novo contexto oportuniza uma matriz discursiva-ideológica convincente adotada pelos trabalhadores, inclusive como forma de aceitação da troca da mão de obra humana pelas máquinas. Portanto, tem-se a comunicação como articuladora fundamental das diversas formas produtivas no âmbito do trabalho. A própria escolha de vocábulos específicos em boletins, comunicados e manuais das empresas, a partir de uma disputa pela mudança nos sentidos das palavras como é um exemplo concreto de como a

comunicação atua nos processos produtivos.

Sumiram do vocabulário das empresas palavras como **empregado** ou **funcionário**, **demissão**, **desemprego**, **mandar embora**. Estas são apenas as mais expressivas. É clara a limpeza e assepsia que se realiza no vocabulário. Hoje as empresas passam por **reestruturação** e os **colaboradores** deixam de **fazer parte da equipe**. Não há a figura da demissão. Muitas empresas chegam a oficializar tais expressões, proibindo o uso dos termos anteriores. Há um grande esforço para alterar as bases ideológicas de significados das práticas sociais concretas que se exercem no cotidiano do trabalho. (FÍGARO, 2008, p. 29, grifo do autor).

Enfim, a comunicação traz consigo os traços da sacramentalização e naturalização das mudanças ideológicas que permeiam o mundo do trabalho. “Trabalho e linguagem estão no cerne desse processo. Portanto, comunicação não é busca de consenso, a comunicação não constrói necessariamente o consenso.” (FÍGARO, 2005, p. 113). Afinal, entender e consentir não são as mesmas coisas, principalmente quando se leva em conta as representações de concordância que são usuais no âmbito do trabalho.

Ainda de acordo com Fígaro (2005), a comunicação é um processo real, que acontece em lugares sociais reais onde existe o encontro de atores de classes, de gênero e de etnias diferentes e, portanto, ela deve ser pensada assim, sempre como uma possibilidade de conflito, compreensões e consensos. Mas para além disso, a comunicação é um encontro das diferenças. “A comunicação não revela só consensos, revela também conflitos.” (FIGARO, 2005, p. 114) e, junto a esses conflitos, pode-se ainda acrescentar que a comunicação também faz emergir as representações do poder e as estratégias de hegemonia e contra hegemonia, frutos das diferenças sociais.

A pesquisadora Janaína Barros (2010) traz alguns tensionamentos históricos entre comunicação e trabalho enriquecedores para esta seção. Segundo ela, ao longo dos anos, principalmente durante o êxodo da mão de obra do campo para as cidades, a compreensão de trabalho como atividade foi ressignificada. O trabalho deixa de ser uma ação que se objetiva a sobrevivência do grupo e passa a satisfazer as necessidades de outrem. “O tempo e o ritmo do trabalho são ditados por uma rotina natural, imposta e monitorada” (BARROS, 2010, p. 24). Portanto, no intuito de incorporar a população que vinha da zona rural e iniciá-la nesse novo modelo de produção, as práticas administrativas foram criadas para controlar os saberes dos trabalhadores. Essas tentativas de ordenar os processos eram utilizadas para a redução dos custos, a perda de energia do trabalhador e o aumento dos lucros. Isso incluía a preocupação com o gerenciamento dos chamados “problemas de comunicação”, dos fluxos informacionais e dos discursos que emergiam da cultura organizacional.

Barros (2010) lembra que uma mudança substancial aconteceu no mundo do trabalho durante a transposição do taylorismo pelo toyotismo. Se na primeira forma de organização do trabalho, a ideia era fazer com que o trabalhador dominasse uma parte exclusiva da linha de produção, isolando-o do entendimento da globalidade do processo e, portanto, criando cargos para a vigilância da execução das tarefas; a segunda utiliza de uma lógica contrária, em que o operário deve ter o conhecimento de várias operações ao mesmo tempo, ou seja, ele deveria entender sobre o manuseio de diversas máquinas, criando uma mão de obra polivalente, que não estava centrada na repetição das tarefas, mas na ampliação do aproveitamento dos recursos humanos na produção.

Ainda segundo Barros (2010), o toyotismo desenvolveu uma situação que perdura até os dias de hoje, na qual cada departamento subsequente é dependente do departamento anterior, e isso interferiu no discurso das organizações, que vem utilizando o termo “cliente interno” para incentivar os departamentos a praticarem seu conhecimento amplo do processo de trabalho, ou seja, ao receberem algum produto ou serviço vindo de outro setor, o empregado deve acusar imediatamente os defeitos, indicando os culpados e, principalmente, apontar possíveis soluções. Esse cenário provoca uma alteração nos processos de comunicação, já que a vigilância não é mais feita pela hierarquia superior, de cima para baixo, mas pelos próprios empregados, agora na condição de clientes deles próprios e, conseqüentemente, rigorosos entre si pela qualidade do trabalho.

A partir do modelo toyotista, as organizações começaram a treinar seus empregados para se engajarem no processo produtivo, por meio do apontamento de soluções de problemas ou delatando falhas de outros setores. Para tanto, foi necessário incentivá-los a ter uma visão mais global do trabalho e menos segmentada, como no modelo taylorista. Essa situação corroborou para o funcionamento das organizações retomando os princípios de uma comunidade, do trabalho em equipe, do “vestir a camisa”, do pertencer ao time e junto a isso, prevaleceu-se a crença de uma organização mais humana, valorizadora dos saberes e da participação dos empregados, como se isso fosse o suficiente para promover uma igualdade hierárquica no mundo do trabalho. Todavia, é importante lembrar que por trás de todo esse esquema de uma comunidade participativa, os interesses não são coletivos e nem tampouco decididos pelos atores componentes, mas intencionalmente articulados pelos administradores das organizações.

A participação do trabalhador dando sugestões para a empresa não equilibra os embates de poder presentes nessa relação, nem elimina o estranhamento do trabalhador sobre o resultado de seu trabalho; ao contrário, promove o engajamento

deste que se torna 'colaborador' da prática discursiva da empresa e passa a defender uma lógica administrativa que o oprime. (BARROS, 2010, p. 31).

A comunicação, portanto, passa a servir de ferramenta catalizadora desses conhecimentos que, na ótica das organizações, são importantes para o melhoramento de suas práticas. Ao adotar os sistemas de mútua vigilância dos setores de trabalho e a participação com ideias e sugestões, as organizações se alimentam dos saberes dos empregados como consultores de seus negócios e se utilizam de discursos para ludibriá-los, enaltecendo a importância da contribuição do trabalhador para o desenvolvimento das atividades. Aqui se apresenta a sutileza da racionalização do trabalho, uma vez que valoriza o conhecimento do empregado, mas não ele próprio em sua condição humana.

O intuito de fazer esse breve entrelaçamento entre comunicação e trabalho é um ponto enriquecedor para esta pesquisa. A seção contribui para se pensar na impossibilidade da existência de uma comunicação em seu estado puro, imaculado e autossuficiente, mas em uma comunicação que traga consigo traços da realidade econômica, histórica, ideológica, cultural e política que as relações humanas se dão. Enfim, um exercício de compreensão de que a comunicação é, desde sua origem, um acontecimento marcado pelos diversos vetores que constroem a realidade.

Posto isso, percebe-se que o modelo interacional da comunicação, apesar de todo seu potencial epistemológico e conceitual, assim como qualquer outra teoria, não dá conta de entender sozinho a complexidade dos processos de comunicação e requer um apoio em outras fontes teóricas que venham a preencher possíveis zonas não elucidativas deixadas por ele.

Esse trabalho pretende contribuir para o entendimento da comunicação a partir do viés interacional, mas também se mostra aberto a outras discussões, principalmente do mundo do trabalho, das estratégias de poder e das representações sociais para se alcançar uma visão mais holística da comunicação no contexto das organizações. Essa combinação de teorias e conceitos reforça a perspectiva de um entendimento global do processo, levando em consideração a ação dos atores submetida à situação e a conformação dos sentidos pelo contexto ao qual são construídos e disputados.

3.3 As estratégias na perspectiva da comunicação e suas implicações sobre as relações de poder no contexto organizacional

As estratégias são temas recorrentes nas reuniões de planejamento das organizações bem como nas pesquisas acadêmicas que abordam este contexto como área de estudo, sejam elas

vindas de diferentes campos do conhecimento como a Administração, a Comunicação, a Sociologia, a Psicologia Social, entre outros. A busca do mercado pelo melhoramento das estratégias de controle, de gestão, de relacionamento e a procura pelo entendimento dessas ocorrências pelos pesquisadores faz desse tema uma arena fértil de produções, abordagens, conceitos, contradições, ambiguidades, concordâncias e inquietações. No geral, há mais perguntas do que respostas quando se trata do assunto estratégias.

Fábria Lima (2015) faz um abrangente retrospecto histórico dos diferentes conceitos que o termo “estratégia” teve ao longo dos anos. Segundo a autora, a origem dessa palavra parte do domínio militar, da competição explícita entre inimigos. Mais tarde, principalmente após a Revolução Industrial, as estratégias são utilizadas no mundo dos negócios para representarem o conjunto de práticas adotadas pelas organizações na tentativa de controlar as incertezas do mercado.

Após a Segunda Guerra Mundial, a estratégia começa a se popularizar entre as empresas, que passam a utilizar as normas da estratégia militar e as reaplicam no contexto de mercado. Há relativamente pouco tempo, esses pressupostos passaram a ser questionados, principalmente por estarem ligados a uma rigidez dos planejamentos e à fragilidade teórica dos modelos utilizados (LIMA, 2015).

Richard Whittington (2004) propõe um novo deslocamento para as pesquisas do campo da Administração historicamente alicerçadas no que ele nomeia como conceito modernista de estratégia. O autor lembra que, por muito tempo, a estratégia esteve epistemologicamente ligada à imparcialidade científica e aos métodos quantitativos em detrimento às abordagens do campo da prática social, às nuances contextuais e aos enfoques qualitativos. Considerando os esforços modernistas ultrapassados e apontando para um período “após o modernismo”, Whittington investe na concepção de estratégia como prática social.

À medida que nos aproximamos da prática, mais percebemos que “estratégia” não é unicamente um atributo das organizações, mas constitui também uma atividade realizada pelas pessoas (Johnson *et al.*, 2003). A estratégia é algo que as pessoas fazem. Desse ponto de vista, ela pode ser percebida como uma prática social como qualquer outra, seja doméstica, política ou educacional. (WHITTINGTON, 2004, p. 45).

Esse entendimento denota a incapacidade das organizações em controlarem toda a cadeia estratégica e, conseqüentemente, premeditar seus resultados. A partir do ponto de vista de que toda estratégia praticada no âmbito organizacional, em última análise, afeta e é afetada pelo contexto social ao qual ela está inserida, tornam-se insuficientes as análises não

problematizadoras das interferências políticas, sociais e culturais que atravessam os contextos nos quais as organizações atuam. Este olhar ampliado busca reduzir as perspectivas preocupadas apenas com os resultados e as vantagens competitivas alcançados por uma determinada estratégia. Esse novo entendimento promove concepções além da noção positivista de ação-efeito, ressaltando o fato de que a ação estratégica transcende o âmbito organizacional, afinal, ela também incorpora as ações individuais dos atores e das práticas conformadas pela sociedade.

Uma sensibilidade à prática, por outro lado, deslocaria o nível de análise para uma instância acima e outra abaixo da firma. De uma perspectiva sociológica, esse deslocamento do nível de análise para cima acontece para que se possa considerar a estratégia como um amplo campo de atividade social, cujas práticas são importantes para a sociedade como um todo. Nesse caso, não é tanto a performance da firma que importa, mas sim a performance da estratégia como um campo. De uma perspectiva gerencialista, a análise se desloca um nível abaixo para tratar dos processos estratégicos gerais da firma e das atividades atuais daqueles que praticam a estratégia. Nesse ponto, o que importa é a performance dos estrategistas quanto ao modo como desempenham seus papéis. Resumindo, aceitar a estratégia como uma prática social envolve a recusa em privilegiar a performance da firma, em benefício da performance do campo como um todo ou dos praticantes da estratégia individualmente. (WHITTINGTON, 2004, p. 47-48).

Outro fator importante defendido por Whittington (2004) é que as ações estratégicas não são privilégios de especialistas ou profissionais estrategistas, posto que elas também podem se originar de formas cotidianas de conhecimentos, a partir das experiências diárias dos atores sociais.

Apoiando-se em aportes teóricos mais contemporâneos e críticos às perspectivas reducionistas do tema, Lima (2015) apresenta um enfrentamento do conceito de estratégia a partir do olhar da comunicação. A autora defende a possibilidade de entender a estratégia como uma situação de interação e troca de sentidos, que se constrói através das práticas dos atores sociais e de suas ações no contexto de atuação. Nesse caso, é importante que, ao pensar a comunicação oficial das organizações com seus grupos de relacionamento (sociedade, empregados, outras organizações, Estado...), se faça valer uma reflexão complexa que entenda a construção do discurso organizacional e a atuação dos atores sociais como uma dinâmica negociada.

Tratar a estratégia como uma prática social exige um olhar sociológico sobre o tema, no sentido de buscar pelo social no individual, de perceber a imbricação entre discurso, contexto e sujeito que interagem, de enxergar o ato comunicativo como uma globalidade constituída de esferas que se afetam (e constituem) mutuamente. (LIMA, 2015, p. 137).

Lima (2015) destaca duas vantagens investigativas quando se entende a estratégia como prática social: a primeira é que essa abordagem permite pesquisar como as microatividades estão ligadas às práticas institucionalizadas mais amplas; e a segunda é a oportunidade de enfatizar a questão da resistência dos atores sociais, devido ao interesse em analisar os processos de interpretação, de construção de sentido, de consumo e de reação frente às estratégias que as organizações tentam realizar.

Portanto, tomar a prática social como lente de análise de um fenômeno, como as estratégias, garante que lhe sejam conferidas abordagens mais dinâmicas, processuais e contextuais. É no mundo das práticas sociais que as estratégias são construídas, pensadas e executadas. Quando se distancia de um olhar que privilegia a práxis cotidiana, as estratégias perdem seu sentido como atividades do dia a dia e ganham *status* de acontecimentos previsíveis, impossibilitando leituras mais crítica sobre o assunto.

A contribuição dos recentes estudos da comunicação para um novo entendimento das estratégias se torna pertinente quando este fenômeno é tratado como um processo de trocas simbólicas dentro de um contexto de compartilhamento de sentido e mútua afetação dos atores envolvidos, assim como já foi apresentado e adotado como aporte teórico neste trabalho.

Ao esquivar-se dos modelos voltados à análise da função e dos efeitos da comunicação organizacional e buscar por propostas preocupadas com a constituição dos sujeitos, ou seja, para um entendimento humanizado das organizações, com foco nos indivíduos em suas interações -, pensa-se que é preciso estimular reflexões sobre o reconhecimento dos sujeitos organizacionais (não só pelo outro, mas pelo modo como assim se reconheçam), não como reprodutores/operacionalizadores de estratégia, mas como estrategistas no sentido ampliado do termo, como agentes de mudanças, educadores e educandos da estratégia. (LIMA, 2015, p. 142).

Essa discussão ampliada das estratégias contribui para o entendimento da relação conflituosa entre empregados e os modelos gerenciais das organizações, usualmente marcada pelas disputas de interesses inerentes ao mundo do capital e à dimensão do trabalho. Ao longo da história da humanidade, empregados e empregadores se revelaram como atores com intencionalidades díspares. Essa relação dialética foi acentuada principalmente após a adoção do capitalismo (ENGELS; MARX, 1999). Mais recentemente, o advento das tecnologias de informação e, posteriormente, a popularização do acesso aos meios de comunicação, tornaram ainda mais complexas as diferenças entre subordinados e subordinadores, revelando os conflitos que vão além da dimensão ideológica, perpassando, portanto, ações políticas como enfrentamentos, concessões, exigências, entre outros.

As organizações reivindicam para si a primazia de definir a priori o circuito da comunicação. No entanto, o discurso que ela enuncia é sempre norma a ser renormalizada pela atividade dos sujeitos no trabalho – fato que exige problematizar, questionar os acordos e os desacordos, as contradições e os conflitos no mundo do trabalho. As relações de comunicação no mundo do trabalho, quando consideradas em seu potencial de pluralidade e diversidade, podem ser um campo de pesquisa bastante fértil, para além dos interesses do controle da organização da produção, reveladoras das mais sensíveis mudanças sociais. (FÍGARO, 2001, p. 102).

É importante destacar que a relação de poder entre empregadores e empregados, quando em situação de comunicação, não se estabelece de forma simétrica, tendo em vista que as organizações dispõem de mais recursos técnicos e financeiros para fazer sobressair seus interesses. Todavia, esses recursos organizacionais não garantem um total controle nos processos de interação, afinal, nele há fissuras que, quando aproveitadas, aumentam as possibilidades para que os grupos com menor poder dentro da organização sejam percebidos.

Sempre é bom recordar que não se devem tomar os outros por idiotas. Nesta confiança posta na inteligência e na inventividade do mais fraco, na atenção extrema à sua mobilidade tática, no respeito dado ao fraco, sem eira nem beira, móvel por ser assim desarmado em face das estratégias do forte, dono do teatro de operações, se esboça uma concepção política do agir e das relações não igualitárias entre um poder qualquer e seus súditos. (GIARD, 2014, p. 19)

É comum que as estratégias de comunicação advindas dos planejamentos oficiais das organizações se sobressaem em detrimentos de outras formas mais espontâneas também praticadas no contexto organizacional. Por exemplo, a comunicação compartilhada entre os empregados geralmente apresenta menos recursos financeiros e técnicos quando comparada à comunicação padrão de uma empresa. Todavia, essas manifestações menos visíveis não podem ser esquecidas ou pormenorizadas quando se busca um entendimento maior dos processos comunicativos.

É impossível desconhecer os processos espontâneos de trocas bem como separar a comunicação formal – pensada com base em políticas da organização – da comunicação informal – que acontece no contexto das organizações, independentemente de sua vontade ou decisão. Por isso, ao elaborar e implementar processos intencionais de comunicação, é necessário reconhecer os diversos discursos presentes nos processos interativos. (OLIVEIRA; PAULA, 2012, p. 70).

Apesar de uma vasta literatura geralmente composta por manuais de comunicação interessados em destacar apenas as estratégias organizacionais e seus benefícios para o negócio, há que se levar em conta outras formas de interação caracterizadas por serem mais silenciosas, menos evidentes e geralmente agenciadas por grupos impedidos de se mostrarem por uma condição de submissão aos detentores do poder.

Essa situação delicada leva os grupos subordinados a articularem estratégias que exigem mais perspicácia, muitas vezes de pouco impacto tecno-performático, porém, de alto impacto político. Afinal, as estratégias que partem dos grupos subordinados no contexto das organizações, isto é, daqueles que precisam se fazer ouvir, mas que, paralelamente, não podem colocar tudo a perder (seus empregos, suas oportunidades de ascensão de carreira, seus aumentos de salários, seus benefícios trabalhistas...), muitas vezes são resultados de minuciosas maquinações que tentam se firmar a partir de uma falsa concordância com as regras da empresa à qual estão subordinados.

A comunicação tem um papel importante nesta relação de poder, pois é através dela que empregados e empregadores atualizam suas estratégias e táticas, provocando encontros relacionais que afetam a si próprios e aos demais envolvidos no processo.

Micheal de Certeau (2014) contribui para essa discussão ao apresentar uma proposta de distinção entre estratégia e tática. Para o autor, a estratégia está vinculada à ideia de um poder dominante, intimidador, que despreza a perspicácia do fraco. Ela é controladora, antecipadora de reações e articulada em um espaço bem delimitado. Já por tática, Certeau entende como a arte do fraco, daquele que não tem o poder, do que utiliza da astúcia para se colocar no jogo em um espaço ao qual não pertence.

As estratégias apontam para a resistência que o estabelecimento de um lugar oferece ao gasto do tempo: as táticas apontam para uma hábil utilização do tempo, das ocasiões que apresenta e também dos jogos que introduz nas fundações de poder. Ainda que os métodos praticados pela arte da guerra cotidiana jamais se apresentem sob uma forma tão nítida, nem por isso é menos certo que apostas feitas no lugar ou no tempo distinguem as maneiras de agir. (CERTEAU, 2014, p. 96-97).

Para Certeau (2014), táticas e estratégias apontam para lugares distintos adotados pelos atores sociais durante suas relações cotidianas; ora estes ocupam posições de poder e ora ocupam posições desapoderadas. Todavia, é importante esclarecer que o fato de não estar em uma situação de detentor do poder não representa que o ator social seja um elemento passivo e submisso, pelo contrário, no dia a dia, os atores podem criar formas de resistência à condição estabelecida e fazer surgir uma nova situação de relação.

Contextualizando os pressupostos certeuanianos para a arena de disputa entre empregados e organizações, pode-se compreender que, na maioria das vezes, as estratégias de comunicação partem dos dirigentes destas segundas, pois são eles quem materializam o poder que está subentendido no contexto organizacional. “Como na administração de empresas, toda racionalização ‘estratégica’ procura em primeiro lugar distinguir de um ‘ambiente’ um

‘próprio’, isto é, o lugar do poder e do querer próprios.” (CERTEAU, 2014, p. 93). Já aos empregados, cabem as táticas, que são ações de desvio, imprevisíveis, subversivas, realizadas no território do outro (daquele que consubstancializa o poder) e, portanto, exigem habilidade do mais fraco para, de forma inventiva, praticar a vida cotidiana e por vezes, se desviar das iniciativas de controle e vigilância.

Fausto Neto (2008) propõe uma nova visão para os ambientes organizacionais, distanciando da ideia de um espaço de regularidades e se aproximando do que ele chama de “realidades comunicacionais” que, segundo o autor, se associa às noções de um contexto com conflitos, incertezas, desregulagens, vigilâncias, dissensos e rupturas.

Baldissera (2009) corrobora com a ótica proposta por Fausto Neto quando coloca a comunicação no contexto das organizações como um espaço permeado por tensões, destacando a importância de se observar a existência de intenções tanto no polo de produção como também nos interlocutores.

Baldissera entende as organizações como sistemas vivos, em constante reconstrução. Para ele, as organizações são resultado das relações que nela e por ela se dão como forças em disputa.

Dessa forma, mesmo que a organização se exerça em perspectiva disciplinar sobre os vários sujeitos que a constituem, estabelecendo objetivos e formas de ações organizacionais, não significa que consiga anular e/ou eliminar os objetivos portados por cada sujeito que se associou a outros em organização. Mais provável é que esses sujeitos percebam a organização como possibilidade de atingirem seus próprios objetivos e, nessa direção, tendam a agir para que os objetivos organizacionais sejam atingidos, pois isso significa também ampliar as possibilidades de atingir os próprios objetivos. (BALDISSERA, 2014, p. 6-7).

Por se tratar de uma aglomeração de atores sociais, a princípio com objetivos comuns, mas também utilizadores desse agrupamento para alcançarem metas individuais, as organizações são espaços para um jogo dinâmico de interesses. Esse jogo é construído no cotidiano e seus agenciamentos são constringidos pelas relações de poder, impedindo boa parte das ações explícitas de enfrentamento por parte dos grupos em estado de submissão aos insubordinados. Isso faz com que os grupos com menos oportunidade de praticar o poder experimente-o por algum momento e teste os limites para poder ver as reações do outro.

Em qualquer sociedade estratificada existe um conjunto de limites àquilo que os grupos subordinados e dominantes podem fazer o que acontece, porém, é uma espécie de tenteamento constante para averiguar até onde podem ir impunemente e descobrir os limites da obediência e da desobediência. (SCOTT, 2013, p. 264).

Em outras oportunidades, pode acontecer dos empregados criarem seus próprios territórios de poder, atravessados por ocorrências que são, ao mesmo tempo, táticas e estratégicas, de acordo com o ponto de vista de quem está na relação.

Essa situação exige das organizações uma resposta que garanta a convivência com os diversos interesses de seus grupos interlocutores. A complexidade desse diálogo torna impossível definir com clareza momentos em que se aplicam táticas e outros em que se utilizam estratégias, afinal, a comunicação é um processo constituidor das organizações (OLIVEIRA; PAULA, 2012) e seu intenso fluxo de trocas simbólicas faz com que os espaços de interação sejam locais de intensas negociações, levando as organizações a atuarem em territórios comuns com outros atores sociais (OLIVEIRA; PAULA, 2005).

Dito isso, o que se percebe nas organizações é uma relação de interdependência, quer dizer, as estratégias e táticas dos empregados somente são possíveis pelo fato deles estarem inseridos em um ambiente que lhes promoveu o emprego, enquanto as organizações apenas se constituem como aglomerações sociais a partir das interações comunicacionais e dos fluxos informacionais desempenhados pelos atores sociais que as compõem.

Sendo assim, parece fazer mais sentido entender que, a todo momento, tática e estratégia são conceitos que se inter cruzam a partir das movimentações simbólicas que os atores sociais fazem no cotidiano quando em interação, tendo em vista que os territórios em que atuam, na maioria das vezes, são espaços compartilhados com outros grupos.

A partir do que já foi apresentado até o momento, desenha-se um cenário de considerável complexidade no qual a comunicação no contexto das organizações está inserida. Parece fato que o primeiro passo para o entendimento dos fenômenos de comunicação no contexto organizacional é aceitar que os sentidos não são determinísticos e, portanto, se constroem durante as relações. Dito disso, mostra-se necessário compreender que, do mesmo modo que as organizações têm estratégias de comunicação, os atores sociais com os quais elas se relacionam também as possuem, inclusive aqueles que, a princípio, são considerados como grupos politicamente mais fracos, como os empregados, tendo em vista sua dependência financeira ao trabalho ofertado pelas organizações. Apesar disso, “é importante que a organização compreenda que os grupos interlocutores presentes no processo também têm suas estratégias comunicacionais.” (OLIVEIRA; PAULA, 2012, p. 71).

3.4 O discurso oculto como estratégia de resistência na relação entre empregados e organizações.

O antropólogo James C. Scott (2013) contribui com este trabalho ao propor a existência de duas formas de discursos: uma pública e uma oculta. O autor é conhecido por tratar de questões no âmbito da infrapolítica, entendida por ele como “um vasto leque de meios de resistências discretas que recorrem a formas indiretas de expressão.” (SCOTT, 2013, p. 50). As ideias de Scott são relevantes para esta pesquisa porque destacam as formas de enfrentamento por parte dos grupos subordinados, mostrando a importância do entendimento dos discursos construídos nos bastidores e como se dá sua lapidação para se transformar em um discurso público dentro das possibilidades que a situação permite.

Na perspectiva dos subordinados, os indivíduos desprovidos de poder conseguem manipular habilmente os termos da sua subordinação de modo a expressar a sua dissidência publicamente, ainda que de modo críptico, sem nunca oferecer aos seus antagonistas um pretexto para um contragolpe. (SCOTT, 2013, p. 220).

Em seus estudos, o autor demonstra interesse em entender as ações de resistência dos grupos subalternos quando em situação de opressão.

A representação que procede da civilidade interessa-nos aqui menos do que a representação que foi imposta à grande maioria das pessoas ao longo da história. Refiro-me ao comportamento público exigido àqueles que estão sujeitos a formas de subordinação social sistemáticas e complexas: o trabalhador face ao patrão, o rendeiro face ao proprietário, o servo face ao senhor, o escravo face ao amo, o intocável face ao brâmane, um elemento de uma raça submetida face a uma raça dominante. (SCOTT, 2013, p. 28).

Apesar de concentrar sua pesquisa em relações de extrema dominação, analisando o comportamento de grupos de escravos, servos, povos colonizados e raças subjugadas, as proposições de Scott se apresentam com caráter heurístico quando transpostas para as disputas que se dão no contexto organizacional, afinal, segundo ele,

O que desejo afirmar, isso sim, é que tal como se pode demonstrar que diferentes estruturas de dominação operam de modos comparáveis, pode observar-se, por sua vez, que elas desencadeiam, em condições idênticas, reações e padrões de resistência globalmente comparáveis. (SCOTT, 2013, p. 17).

A teoria scottiana enfatiza que todos os grupos subordinados criam, a partir de suas experiências com o poder, um discurso oculto, que representa uma crítica velada ao grupo dominador. “Usaremos o ‘discurso oculto’ para caracterizar o discurso que tem lugar ‘nos

bastidores’, fora do campo de observação direta dos detentores do poder.” (SCOTT, 2013, p. 13). Posto isso, a autor ressalta que o discurso oculto não é uma estratégia utilizada apenas pelos subalternos, os grupos poderosos também possuem seus discursos ocultos, geralmente enunciações das práticas e das exigências de dominação não confessadas perante os seus subordinados.

Em contrapartida, Scott (2013) aplica o termo “discurso público” às relações explícitas entre subordinados e os detentores do poder. Cabe destacar que, mesmo quando a intenção do discurso público não é a de enganar, fica difícil apreender as relações de poder que o perpassam, pois “muitas vezes, ambas as partes têm interesse em desenvolver uma conspiração tácita para forjar uma representação distorcida da realidade.” (SCOTT, 2013, p. 28).

A partir de Scott, pode-se perceber que as relações de poder não são lineares, tornando impossível conceituar todo enunciado discursivo proferido frente aos detentores do poder como sendo falso e aquilo que é dito distante deles como verdadeiro. Essa questão dificilmente será respondida e não será a intenção deste trabalho. O interesse desta pesquisa é: entender que o discurso oculto é, essencialmente, diferente do discurso público, afinal esse segundo está sobre circunstâncias de poder condicionantes à sua existência.

As evidências dessa transformação do discurso podem ser encontradas nas mudanças de fases sofridas pelo jornal *Piãoneiro/Roda Livre*. No começo, quando sua circulação estava restrita a um grupo de empregados considerados do mesmo nível hierárquico, os assuntos que ali estavam eram do seu cotidiano de trabalho e tratavam de seus interesses comuns, o que pode ser comprovado pelos termos e gírias usados que poderiam ser entendidos somente pelos frequentadores dos locais compartilhados por eles. Posteriormente, quando o discurso oculto passou por transformações para se ajustar ao fato de ter se tornado público, nota-se uma tentativa de, no primeiro momento, aproveitar-se dessa nova situação, experimentando os efeitos da publicização do discurso oculto, como as reivindicações, por exemplo. Todavia, o espaço para isso parece ter sido diminuído ao longo dos meses até culminar no fim do jornal.

Se o estudo das relações de poder dependesse somente do acesso aos discursos ocultos dos grupos subordinados, certamente ele se limitaria apenas a suposições e observações pouco conclusivas. Afinal, assim como os discursos são ocultados dos grupos dominantes, também podem ser escondidos dos pesquisadores, talvez por temer retaliações aos seus formuladores ocasionadas caso cheguem ao conhecimento de terceiros. Para ajudar a resolver este dilema, Scott (2013) lembra que traços dos discursos ocultos podem ser encontrados de forma disfarçada em expressões abertas.

Nesta linha de pensamento, proponho que interpretemos os rumores, o falatório, as histórias tradicionais, as canções, os gestos, as anedotas e o teatro dos oprimidos como veículos que servem, entre outras coisas, para que os desvalidos insinuem uma crítica ao poder ao mesmo tempo que se escondem por detrás do anonimato ou de leituras inócuas da sua conduta. (SCOTT, 2013, p. 19).

Contextualizando os pressupostos de Scott (2013), é possível entender parte do discurso oculto dos empregados quando se tem contato com as narrativas do cotidiano geralmente usadas para camuflar posicionamentos mais polêmicos. O resultado disso é que os componentes de grupos hierárquicos subordinados parecem saber bem o assunto que está sendo tratado em um determinado enunciado, enquanto os dominantes ficam reféns de uma leitura enquadrada por códigos que não conhecem ou não entendem, em razão de frequentarem os espaços de construção dos discursos ocultos.

Em alguns casos, os discursos ocultos podem vir à tona e se tornarem públicos por uma série de motivos propositais ou não, como as traições, as negligências ou situações extremas que requerem dos grupos subordinados um enfrentamento explícito e contundente. Independentemente da motivação, o descobrimento do discurso oculto calha em efeitos de grandes proporções, com potencial para alterar todo o histórico relacional entre dominantes e dominados.

Poder-se-ia concluir, assim, que, como todas as empresas humanas, a primeira declaração pública do discurso oculto pode triunfar ou fracassar, mas, o que parece inegável é que, como afirma Scott, quando tem êxito, a sua capacidade de mobilização é potencialmente assombrosa. (FERREIRA; SÁ, 2013, p. 10).

Dos diversos recursos estilísticos utilizados neste processo de acobertamento do discurso oculto, o humor é um dos mais praticados como estratégia de resistência devido ao seu potencial de ressignificar os sentidos que, *a priori*, parecem apenas devaneios.

A dinâmica de resistência presente no humor estaria relacionada à sua capacidade de revelar contradições, absurdos e, conseqüentemente, as ambigüidades. Tal habilidade, por sua vez, buscaria promover uma articulação dos agentes envolvidos no sentido de praticar uma resistência, ao mesmo tempo em que os protegeria de represálias. (CARRIERI, 2004, p. 31).

Cabe levantar uma questão aqui: uma resistência que não é percebida pelos grupos dominantes pode ser caracterizada como tal? Em outras palavras, para que um ato seja efetivamente de resistência ele precisa ser necessariamente conhecido pelos detentores do poder? Scott (2013) sugere uma pergunta filosófica para suscitar essa discussão: “fará barulho uma árvore a cair no meio da floresta se não houver qualquer criatura perto para a ouvir?” (p.

136). Pensar que, para se categorizar uma ação como de resistência, ela precise ser reconhecida por aqueles a quem se quer resistir, é delegar a decisão das respostas a essas questões a quem detêm o poder, é criar uma situação que só pode ser determinada pelos grupos dominantes, o que pode gerar enviesamentos interpretativos. Afinal, existe sempre a possibilidade dos grupos poderosos de não se importarem ou ignorarem os atos de insubordinação como se eles não existissem, e isso também pode ser uma manobra para se fortalecer a representação do poder.

Quanto aos locais dos discursos ocultos de resistência, principalmente quando construídos e acordados coletivamente, Scott (2013) lembra que, “para que tal aconteça, o grupo subordinado tem de desbravar espaços sociais próprios, resguardados da vigilância e do controle dos superiores.” (SCOTT, 2013, p. 172). Sendo assim, para o estudo do processo de desenvolvimento e construção dos discursos de resistência dos grupos subordinados, a análise da criação dos espaços sociais fora de cena são cruciais.

Scott (2013) ainda ressalta que, para a existência dos locais de discursos ocultos, duas condições são necessárias: primeira, um local reservado, longe do controle, da vigilância e da repressão; e segunda, que seus frequentadores compartilhem de experiências de dominação idênticas. Portanto, no caso da empresa estudada, entende-se que os empregados subordinados da equipe da parte de baixo tinham relações de poder diferentes dos subordinados da parte de cima, uma vez que dispunham de formas diferentes de contato com o poder. Os primeiros de distanciamento físico e os segundos, de aproximação.

Além disso, a arquitetura das organizações contemporâneas privilegia que os discursos ocultos dos grupos detentores do poder sejam construídos de forma mais fácil do que os dos grupos subalternos. As salas de reuniões com portas fechadas conferem privacidade e isolamento àqueles que delas se utilizam, geralmente gestores, diretores e proprietários das organizações. Aos demais empregados, sobram espaços menos propícios para as confabulações dos discursos ocultos que passam a se dar nos encontros rápidos de corredor, nos cochichos em cantos das salas ou nas trocas de mensagens através de dispositivos pessoais, por exemplo, o que exige desse grupo o uso de artifícios mais discretos para fazê-los acontecer.

De certo modo, a ambientação espacial de uma organização traz consigo uma atmosfera carregada com as regras do poder que ali são praticadas, e isso é facilmente entendido pelos atores sociais que nela se encontram, principalmente os subordinados. Junto a isso, é possível observar também que a disseminação da cultura da obediência no mundo do trabalho é difundida em diversos campos da vida social, desde a escola até as religiões.

Quando procuramos entender porque é que a classe trabalhadora ocidental se conformou, aparentemente, ao capitalismo e a relações de propriedade desiguais apesar dos seus direitos políticos de mobilização, deparamos, uma vez mais, com a versão forte e fraca da hegemonia ideológica. A versão forte acentua o papel daquilo a que se tem chamado os ‘aparelhos ideológicos do Estado’, como as escolas, a igreja, os *media* e mesmo as instituições da democracia parlamentar, que exercem, alegadamente, um quase-monopólio sobre os meios de produção simbólicos, da mesma maneira que os donos das fábricas podem monopolizar os meios de produção material. A ação ideológica destes aparelhos asseguraria o consentimento ativo dos grupos subordinados face à ordem social que reproduz a sua subordinação. (SCOTT, 2013, p. 117).

Já sobre a teoria fraca da hegemonia, Scott (2013) afirma que ela é bastante modesta quanto ao controle ideológico promovido pelas classes dominantes. De acordo com esta vertente, o intuito da dominação ideológica é fazer com que os grupos subordinados acreditem na definição disseminada pelos grupos dominantes do que é ou não é realista, fazendo com que fique perceptível o horizonte das conquistas impossíveis e dos sonhos em vão. Portanto, ao persuadir as classes subalternas de sua condição e suas oportunidades de vida dependentes das classes dominantes, e que isso é um destino inalterável, o poder hegemônico, ainda que limitado, produz reações comportamentais de consentimento sem necessariamente alterar os valores pessoais dos atores sociais, posto que, convencidos da situação e incapazes de melhorá-la, eles aceitam as coisas como são, extinguindo leituras mais críticas e diminuindo consideravelmente as possibilidades de subversão.

Contextualizando as teorias apresentadas por Scott (2013), a doutrinação comportamental do “bom empregado” leva os jovens, por exemplo, a serem treinados desde cedo a se submeterem às realidades do poder e a evitarem enfrentamentos que lhe podem causar danos à carreira profissional. Em outras palavras, parece não haver mais a necessidade de se explicar às futuras gerações de empregados as condições de poder e o manual de conduta no contexto organizacional. As regras do jogo são ao mesmo tempo claras e tácitas para aqueles que estão dentro das organizações e também devidamente entendidas por aqueles que nelas querem se empregar. A consequência disso é que os rituais de treinamentos e introdução de novos empregados exercem apenas a função de lembretes desse modelo de comportamento que já circulam historicamente pela sociedade.

Esse clima de sobreaviso comum às organizações, culturalmente difundido como já exposto acima, transforma os próprios empregados em vigilantes de si mesmos, reforçando a lógica toyotista anteriormente apresentada e oportunizando situações em que qualquer desvio de comportamento daquilo que se espera de um membro do grupo subordinado seja julgado e condenado pelos demais.

Mesmo que as relações entre subordinados se caracterizem pela simetria e pela reciprocidade, o discurso oculto que se desenvolve nestas circunstâncias pode ser igualmente tirânico, ainda que todos participem na sua modulação. **Veja-se, por exemplo, a atitude que tantas vezes impera entre os trabalhadores no sentido de penalizar qualquer elemento que se esforce para conquistar a simpatia dos patrões.** As palavras usadas pelos seus pares para descrever tal comportamento (lambe-botas, lambe-cus, vendido, bajulador) destinam-se a impedi-lo, podendo ser complementadas por olhares discriminatórios, compartimentos de exclusão ou mesmo violência física. (SCOTT, 2013, p. 59, grifo nosso).

Contudo, é importante ressaltar que o conceito de ideologia hegemônica, já discutido, deve ser tratado com cautela. Scott (2013) lembra que, de certo modo, existe um discurso mais poderoso que parece ditar as normas da vida em sociedade, mas isso não representa uma total subordinação e submissão às formas exigidas pelas classes dominantes. Aceitar o fato da ideologia hegemônica transformar os grupos subalternos em atores sociais acrílicos é negar a possibilidade da existência das estratégias de interação praticadas por qualquer indivíduo, orientadas a partir do que ele acredita ser para seu benefício.

O próprio fato da existência de discursos ocultos é um sinal de que, aparentemente, na frente dos grupos dominantes, os subordinados agem como se fossem condescendentes com a situação imposta, mas em contextos exclusivos que lhes garanta segurança de expressão, eles podem exprimir seus ideais de desacordo e impugnar a realidade imposta. Na verdade, exceto em situação de conflitos explícitos, em representações públicas dos grupos subordinados, quase sempre são utilizados recursos estratégicos para salvaguardar uma falsa aceitação ideológica.

A componente potencialmente estratégica do recurso aos valores hegemônicos é patente em quase todas as situações de desigualdade e resulta da dominação da linguagem. **Para dar um exemplo banal, imagine-se um trabalhador de uma empresa capitalista requerendo aos seus superiores um aumento, ou protestando por não ter recebido o mesmo aumento que os seus colegas. Se pretender permanecer nos limites da estrutura de autoridade, a sua argumentação irá necessariamente ao encontro dos interesses institucionais dos seus superiores.** O trabalhador poderá querer um aumento para, por exemplo, comprar um carro novo, sustentar um vício de jogo ou ajudar a fundar um grupo político marginal, e poderá achar que tem direito a ele pelo modo leal com que ajudou a encobrir os erros do patrão, podendo dizê-lo abertamente à família e aos amigos mais próximos. E no entanto, nada disto poderia ser legitimamente incorporado no discurso oficial. O trabalhador tenderá, portanto, a salientar o seu contributo leal e efetivo para o êxito institucional da empresa no passado e as suas possíveis contribuições no futuro. A ação estratégica olha sempre para cima, pois essa é normalmente a única forma de ver satisfeitas algumas das pretensões. **O apelo poderá, como é evidente, ser inteiramente sincero, mas não é possível julgarmos da sua sinceridade apenas com base no discurso oficial.** (SCOTT, 2013, p. 140, grifo nosso).

Sendo assim, os maiores beneficiários da disseminação da ideologia hegemônica não são somente as entidades capitalistas exploradoras das diversas oportunidades discursivas para ditarem as regras do mundo do trabalho, mas também os próprios empregados que, desde cedo, são bombardeados por informações de conduta. Essas, quando vistas de forma crítica, fornecem orientações para que os trabalhadores possam escolher o melhor papel de representação quando em relação aos seus superiores hierárquicos. Isso demonstra o poder de negociação dos empregados e sua habilidade em reivindicar para si outros sentidos aos fluxos comunicacionais que partem dos discursos hegemônicos.

3.5 O discurso oculto e o discurso público como suportes para uma estratégia de representação social

O rigor do exercício do poder no contexto organizacional cria situações na quais o discurso oculto pode ser mais ou menos rico em termos de linguagem, gestos e práticas. Segundo Scott (2013), o discurso oculto dos subordinados reage diretamente à intensidade do discurso público proferido pelos grupos dominantes, criando uma subcultura de contraposição à dominação.

Cabe lembrar que o próprio discurso oculto também é um espaço de disseminação de ideologias, de exercício do poder e de manipulação de interesses. “As máscaras adotadas podem ser mais espessas ou mais finas, mais grosseiras ou mais sutis, dependendo da natureza do público e dos interesses em jogo, mas nunca deixam de ser representações, como o são todas as ações sociais.” (SCOTT, 2013, p. 60). Aos grupos subordinados cabe o exercício de realizar uma leitura contextual que forneça subsídios para a demarcação dos limites daquilo que pode ser ocultado ou evidenciado em um discurso. Contudo, a observância desses limites não significa que eles serão integralmente aceitos pelos subalternos. Pelo contrário, eles podem praticar, por exemplo, a falsa concordância para se evitar atritos com seus superiores.

É indiscutível que as aparências exigidas pelo poder são impostas pela força aos grupos subordinados. Mas isso não impede que sejam ativamente usadas como meios de resistência e evasão. **Importa notar, contudo, que existe um preço considerável a pagar por esta evasão, que é o de contribuir para a produção de um discurso público que aparentemente ratifica a ideologia social do grupo dominante.** Os subordinados fazem reverências e vénias, mostram-se deferentes e amistosos, aparentam saber qual é o seu lugar e aceitá-lo, indicando desse modo que também sabem e reconhecem o lugar dos seus superiores. (SCOTT, 2013, p. 66, grifo nosso).

Ao contribuir para fortalecer o discurso público dos grupos dominantes por meio das representações aparentemente concordantes, os grupos subordinados não deixam de aproveitar

a oportunidade teatral para também fazerem cumprir seus interesses.

A simulação da aceitação da ordem dominante e do respeito pelas normas do discurso público, com os seus gestos e rituais de deferência e de respeito, deve, então ser vista como um teatro em que se encena a submissão e a partilha das normas e regras das elites dominantes, não só com o objetivo da salvaguarda e proteção dos dominados, mas também, em muitos casos, como formas da retórica com que estes tentam obter vantagens decorrentes da invocação das normas que permeiam o discurso oficial, em particular do paternalismo invocado pelos grupos dominantes. (FERREIRA; SÁ, 2013, p. 8).

Manipular a cena e encobrir seus verdadeiros ideais são os resultados alcançados pelos grupos que precisam se ajustar às regras do poder. Na verdade, os modelos de conduta geralmente são ditados pelos grupos dominantes e disseminados quase que de forma natural nos espaços por eles administrados, facilitando o processo de entendimento das representações aceitáveis a ser praticada pelos mais fracos perante eles.

Contudo, isso não significa necessariamente um consentimento dos subordinados à situação imposta, mas, muitas vezes, uma manobra para agradar aos superiores, trazendo-lhes benefícios através de um engenhoso ritual de falso consentimento.

Trata-se de verdadeiras proezas, mas não nos devemos esquecer de que são realizadas num palco onde os papéis foram largamente ditados a partir de cima e em que as atuações normais, por muito engenhosas que sejam, têm de corroborar as aparências aprovadas pelos dominantes. (SCOTT, 2013, p. 69).

A leitura de Scott (2013) esclarece que a prudência e o autocontrole são virtudes muito utilizadas pelos subordinados, influenciando diretamente no conteúdo dos discursos proferidos e em seus comportamentos em público. Não ser prudente perante os grupos dominantes seria um risco muito grande aos subalternos. O verdadeiro gesto de lucidez está em controlar os impulsos de revolta e da raiva, escondendo esses sentimentos em situações de injustiças, desacordos, humilhações, intolerâncias, entre outras.

Tudo não passa de um verdadeiro jogo de representações em que nenhuma das partes se deixa totalmente enganar, mas fingir que está sendo enganada parece contribuir para a manutenção das relações de poder.

Vimos já que os grupos subordinados têm geralmente o cuidado em adotar comportamentos que não violem convenções sociais que são, no essencial, determinadas pelo elo mais forte das relações de poder. Mesmo assim, os grupos subordinados são perfeitamente capazes de manipular taticamente as aparências em seu próprio benefício ou de usar a sua imagem subserviente para encobrir e preservar um mundo construído à margem das relações diretas de poder, onde podem subsistir opiniões radicalmente divergentes. As elites dominantes, por sua vez, dificilmente se deixam iludir por manifestações exteriores de subserviência. Sabem que elas

escondem muito além daquilo que lhes é dado ver (e ouvir) e sentem que uma parte, senão mesmo a totalidade, da atuação dos subordinados é feita de má-fé. Têm muitas vezes a sensação de estar a ser levados, apesar de terem sido eles a estabelecer as regras. (SCOTT, 2013, p. 81).

Cabe ressaltar que as estratégias de encobrimentos de ideologias não são recursos apenas dos grupos subordinados e utilizadas em seus processos de construção dos discursos ocultos, os grupos subordinadores também podem recorrer ao mesmo artifício discursivo para se beneficiar dos discursos públicos.

É claro que, de forma geral, os discursos públicos vindos dos grupos dominantes servem para reforçar a figura de quem detém o poder para os demais interlocutores. Todavia, em algumas situações, pode-se apelar aos estilos linguísticos que funcionam como amenizadores de assuntos mais delicados. O uso de eufemismos, por exemplo, pode ser um meio eficaz de esconder algum posicionamento que causaria embaraços se ficasse explícito no discurso.

Os eufemismos presentes nos discursos públicos têm o potencial de mascarar os traços considerados negativos nos processos de dominação, conferindo-lhes caráter atenuante e, conseqüentemente, procura torna-los mais aceitáveis. Neste sentido, os termos polêmicos são obscurecidos por vocábulos alternativos.

Pensemos, por exemplo, no caso do desemprego nas economias capitalistas. **Quando os patrões despedem os trabalhadores, o mais provável é que descrevam a sua ação com eufemismo do gênero: ‘Tivemos de os dispensar’.** Com uma simples frase conseguem demarcar-se da sua própria decisão enquanto empregadores, insinuando que não tiveram qualquer responsabilidade na matéria, e fazendo passar a ideia de que os trabalhadores em causa foram piedosamente libertados, porventura como cães debatendo-se contra a tela. Os trabalhadores que ficam sem trabalho tendem a usar verbos mais vívidos: ‘Despediram-me’; ‘Puseram-me na rua’; ‘Correram comigo’; e podem muito bem usar a expressão ‘aqueles filhos da puta...’; como sujeito da frase. (SCOTT, 2013, p. 93, grifo nosso).

O teórico ainda lembra que o sentido empregado no termo “eufemismo” vai além da configuração verbal. Para Scott (2013), o eufemismo também pode ser observado nos gestos, na arquitetura, nos rituais, nas cerimônias públicas e em qualquer ação que os poderosos desejam embelezar sua dominação, constituindo um retrato mais aceitável das elites dominantes. Nesse sentido, cabe citar as palavras de D’Almeida (2015):

A maneira de designar os indivíduos e um grupo social no trabalho é um tópico interessante de ser analisado. Tal modo de designação pode ser analisado no discurso dos dirigentes ou nos títulos e subtítulos dos jornais internos, que constroem uma figura do grupo social destinatário. De acordo com o caso, o jornal interno se apresenta como o jornal dos colaboradores, dos agentes ou dos assalariados, o que mobiliza horizontes diferentes de lugares ocupados e expectativas alimentadas. O termo ‘colaborador’ evoca uma expectativa de contribuição e um horizonte de engajamento

que significam que o objetivo da organização é determinado fora do grupo. (D'ALMEIDA, 2015, p. 20).

O alto teor simbólico, que na contemporaneidade se destaca nas organizações, contribui para que o eufemismo seja uma estratégia aceitável e recorrente entre os gestores com o intuito de se projetar uma imagem favorável ao exercício do poder. Tomaz Wood Jr. (2001) cunhou o termo “organizações espetaculares” para designar esse processo de simbolização das organizações e sua transformação naquilo que o autor chama de “reinos mágicos”, onde o local do simbólico é preenchido pelo exercício da retórica e da manipulação dos sentidos. Esse cenário favoreceu a construção de falsas situações que têm por finalidade causar uma impressão da realidade nos grupos de interesse aos quais elas se destinam.

O autor divide o deslocamento das práticas substanciais organizacionais para práticas simbólicas, de caráter representativo, em três categorias: pseudo-ações, pseudo-cultura e pseudo-estruturas:

A manipulação da imagem relaciona-se ao uso de símbolos, metáforas e retórica na condução dos assuntos organizacionais. Isso inclui a geração de pseudo-ações (construídas para afetar a percepção), a criação de uma pseudo-cultura (projetada pela alta administração para atender a objetivos organizacionais específicos) e o desenvolvimento de pseudo-estruturas (destinadas a legitimar situações, e não necessariamente a atender objetivos de eficiência e eficácia organizacionais). (WOOD JR. 2001, p. 159).

Ao buscar uma melhor projeção de si mesmo, daquilo que se acredita ser uma boa impressão construída sobre sua imagem, o ator social recorre a recursos dramáticos para representar diversos papéis sociais no decorrer de suas vivências cotidianas. Essas escolhas conscientes fazem parte de uma estratégia de interação que busca adequar as performances ao contexto e às relações de poder ali vigentes. A seguir, será tratado com mais detalhes essa perspectiva teatral da vida, com destaque para os estudos do sociólogo Erving Goffman.

3.6 As representações sociais como estratégias de interação entre empregados e organizações

O termo “representação” é usado como conceito teórico por diversas áreas do conhecimento - Sociologia, Antropologia, Semiótica, Linguística, Psicologia, Filosofia, História, entre outros -, resultando em uma polissemia de significados.

Para a Filosofia e a Semiótica, por exemplo, o conceito de representação está ligado à ideia de substituição, de algo que ocupa o lugar de outra coisa que não se faz presente, se

assemelhando bastante ao conceito clássico de signo (CORRÊA; SILVEIRA, 2014).

Já Stuart Hall (1997) considera que a cultura é construída a partir de representações partilhadas entre os indivíduos. O teórico atesta que o sistema de representação se refere ao processo pelo qual os indivíduos de uma determinada cultura usam a linguagem no intuito de produzir sentido. Esse fato pode criar duas possibilidades interpretativas para o termo em questão: representar alguma coisa está ligado ao processo de descrição, de retratar algo ou imaginar alguma coisa; e representar também pode ter o sentido de simbolizar, substituir o objeto referente por uma representação sintetizante compartilhada por uma convenção social.

Sergei Moscovici (2007) contribui para esta discussão com uma perspectiva diferente em relação aos conceitos clássicos de representação. O pesquisador propõe uma atualização à visão de Durkheim, que defendia uma dicotomia entre as representações individuais e as coletivas. Durkheim acreditava que as representações individuais são a base dos estudos do campo da Psicologia, enquanto as coletivas são da Sociologia e, portanto, não compartilhavam dos mesmos fenômenos sociais para explicá-las.

Fazendo uma contrapartida a esse pensamento, Moscovici (2007) apregoa a não existência de uma distinção entre uma dimensão externa (representação coletiva) e interna (representação individual) do ator social, quando se trata do mundo das representações.

Como pessoas comuns, sem o benefício dos instrumentos científicos, tendemos a considerar e analisar o mundo de uma maneira semelhante; especialmente quando o mundo em que vivemos é totalmente social. Isso significa que nós nunca conseguimos nenhuma informação que não tenha sido distorcida por representações “superimpostas” aos objetos e às pessoas que lhes dão certa vaguidade e as fazem parcialmente inacessíveis. **Quando contemplamos esses indivíduos e objetos, nossa predisposição genética herdada, as imagens e hábitos que nós já aprendemos, as suas recordações que nós preservamos e nossas categorias culturais, tudo isso se junta para fazê-las tais como as vemos.** (MOSCOVICI, 2007, p. 33, grifo nosso).

A partir das colocações do autor, entende-se que as representações não são produções dadas e acabadas, mas construções que carregam consigo as tensões inerentes tanto ao âmbito interno quanto ao externo do indivíduo. As representações circulam na sociedade, sendo reconstruídas a partir das trocas simbólicas interacionais dos atores sociais.

Pessoas e grupos criam representações no decurso da comunicação e da cooperação. Representações, obviamente, não são criadas por um indivíduo isoladamente. Uma vez criadas, contudo, elas adquirem uma vida própria, circulam, se encontram, se atraem e se repelem e dão oportunidade ao nascimento de novas representações, enquanto velhas representações morrem. (MOSCOVICI, 2007, p. 41).

Já no campo da Comunicação, o termo representação tem sido tratado de forma abrangente. “Representações podem ser tomadas como sinônimo de signos, imagens, formas ou conteúdos de pensamento, atividade representacional dos indivíduos, conjunto de ideias desenvolvidas por uma sociedade.” (FRANÇA; SIMÕES, 2014, p. 100). Dito em outras palavras, a representação aqui seria o conjunto das construções simbólicas que ganham sentido a partir das experiências sociais, através da linguagem, das relações culturais e das visões de mundo.

Por fim, completando esse breve panorama, a microsociologia resgata o termo “representação” como sinônimo de encenação, de performance (CORRÊA; SILVEIRA, 2014) e esse também será o conceito explorado neste trabalho, isto é, representação como a escolha de um papel para si quando em interação com o outro.

O sociólogo Erving Goffman é um dos expoentes dessa visada conceitual ao estudar a vida social fazendo uma metáfora com a representação teatral. Para ele, uma representação pode ser “[...] considerada como uma espécie de imagem, geralmente digna de crédito, que o indivíduo no palco e como personagem efetivamente tenta induzir os outros a terem a seu respeito.” (GOFFMAN, 2013, p. 271). Ou ainda, “(...) toda atividade de um indivíduo que se passa num período caracterizado por sua presença contínua diante de um grupo particular de observadores e que tem sobre estes alguma influência.” (GOFFMAN, 2013, p. 25). Em outras palavras, representar também significa o processo de escolha do papel adequado que o ator social faz de forma consciente, a partir de uma leitura contextual, para o que ele acredita ser o seu benefício e para o que ele pensa ser o aceitável pelos seus interlocutores. “Usando uma imagem diferente, a própria obrigação e a vantagem de aparecer sempre sob um prisma moral constante, de ser um personagem socializado, forçam o indivíduo a ser a espécie de pessoa que é representada no palco” (GOFFMAN, 2013, p. 270).

Esta pesquisa considera, portanto, que a relação entre empregados e organizações pode ser estudada a partir da perspectiva de Goffman (1996, 2010, 2011, 2012, 2013). Esse pesquisador é conhecido por utilizar em sua obra as metáforas do drama, do ritual, do jogo e do quadro para explicar as interações sociais cotidianas. Segundo Nunes (2005), Goffman acreditava que a dramaturgia poderia ajudá-lo a descrever as técnicas do controle de impressão, a identidade e as relações dos diversos grupos que desempenham papéis em um ambiente social. Bourdieu também destaca as contribuições sociológicas de Goffman ao afirmar que

Através dos indícios mais sutis e mais fugazes das interações sociais, ele [Goffman] capta a lógica do trabalho de representação; quer dizer; o conjunto das estratégias através das quais os sujeitos sociais esforçam-se para construir sua identidade, moldar

sua imagem social, em suma, se produzir: os sujeitos sociais são também atores que se exibem que, em um esforço mais ou menos constante de encenação, visam a se distinguir, a dar a melhor impressão, enfim, a se mostrar e a se valorizar. (BOURDIEU, 2004, p. 11).

Portanto, considera-se que os esforços investigativos de Goffman se tornam também relevantes para o entendimento das complexas relações de poder que se dão no contexto organizacional. “O ponto central da análise de Goffman é como o indivíduo apresenta a si mesmo nas situações do dia-a-dia, buscando o controle sobre a impressão que causa.” (WOOD JR., 2001, p. 47). Ao empregar esse modelo metodológico em seus trabalhos, o referido autor desenvolveu em suas pesquisas um conjunto de operadores analíticos próprio, a saber: atores, plateia, performance, enquadramentos, fachada, bastidores, entre outros.

Ferin (2002) lembra que Goffman acreditava na existência de um consenso operacional entre os atores para que o espetáculo encenado por eles não fosse afetado pela descrença do que estaria sendo representado.

Para que esta metáfora teatral em que se tornaram as interações sociais; segundo Goffman, resulte, **é necessário um acordo tácito entre todos os intervenientes**, o que confere a estes fenômenos de comunicação a categoria de rituais, cerimônias que permitem confirmar não só a ordem moral, como as práticas culturais e sociais. (FERIN, 2002, p. 80, grifo nosso).

As abordagens goffmanianas se aproximam dos estudos do Interacionismo Simbólico ao reconhecerem que as circunstâncias das interações são fundamentais para que os indivíduos selecionem o papel mais apropriado a ser desempenhado (NUNES, 2005). Ao afirmar: “não, então, homens e seus momentos. Em vez disso, momentos e seus homens”, Goffman (2011, p. 11) destaca o termo “momentos” como antecessor à palavra “homens”, reforçando sua preocupação com a construção do sujeito a partir do contexto em que ele atua e não o contrário.

Nesse sentido, percebe-se que a contextualização é um vetor fundamental nas pesquisas de Goffman. Este posicionamento é reforçado pelo próprio autor ao explicar que:

A natureza humana universal não é uma coisa muito humana. Ao adquiri-la, a pessoa se toma uma espécie de construto, criada não a partir de propensões psíquicas internas, mas de regras morais que são carimbadas nela externamente. Essas regras, quando seguidas, determinam a avaliação que ela fará sobre si mesma e sobre seus colegas participantes no encontro, a distribuição de seus sentimentos, e os tipos de práticas que ela empregará para manter um tipo especificado e obrigatório de equilíbrio ritual. (GOFFMAN, 2011, p. 49).

Para Goffman, toda interação está inscrita em uma conjuntura situacional e esta última acaba sendo ordenadora dos demais elementos que compõe a cena: as expectativas dos atores

e da plateia e os sentidos ali construídos e disputados.

Quando um indivíduo chega à presença de outros, estes, geralmente, procuram obter informação a seu respeito ou trazem à baila a que já possuem. Estarão interessados na sua situação sócio-econômica geral, no que pensa de si mesmo, na atitude a respeito deles, capacidade, confiança que merece, etc. Embora algumas destas informações pareçam ser procuradas quase como um fim em si mesmo, há comumente razões bem práticas para obtê-las. A informação a respeito do indivíduo serve para definir a situação, tornando os outros capazes de conhecer antecipadamente o que ele esperará deles e o que dele podem esperar. Assim informados, saberão qual a melhor maneira de agir para dele obter uma resposta desejada. (GOFFMAN, 2013, p. 13).

Contextualizando os pressupostos supracitados, pode-se dizer que o ambiente organizacional, assim como qualquer outro, exige de seus atores sociais uma leitura das situações nele ocorridas no intuito de facilitar a escolha do papel a ser representado.

A perspectiva de uma teatralidade do cotidiano, à qual nos convida Goffman, torna possível pensar a dinâmica organizacional como uma cena da aparição e de comparecimento construída pelos indivíduos em grupos que operam uma partilha do visível: que conferem visibilidade a certos elementos (constitutivos da face) e que dissimulam outros (o espaço dos bastidores). (D'ALMEIDA, 2015, p. 24).

A adoção dos estudos de Goffman para o entendimento das representações no contexto organizacional é possível e viável a partir do viés microssociológico peculiar aos estudos do autor e caracterizados pela análise feita por meio das infinitas interações construtoras da vida cotidiana. As organizações são espaços de intensas trocas simbólicas, oportunizadas por diversos encontros sociais, e isso reforça os atributos de um ambiente propício para a análise das interações a partir da dramaturgia, como esclarece Nunes (2005).

A partir de Strauss (1959), a análise das organizações passa a fazer parte da temática interacionista, sob a hipótese de que as macroestruturas podem ser compreendidas a partir de uma base microanalítica. O paradigma de uma “ordem negociada” (Strauss, 1978) admite a coerção das macroestruturas sobre os significados e também a “incorporação”, pelas instituições, da construção de formas sociais, mesmo que as macroestruturas não determinem completamente o significado e a interação (Cf. Fine, p. 68). Daí a contribuição específica da perspectiva interacionista simbólica, reconhecendo a importância de um “nível mesoscópico” (Maines, 1982), que conduziria ao exame da dinâmica social, em que se manifesta a submissão de atores individuais a instituições, organizações, à ordem econômica e a regimes políticos. (NUNES, 2005, p. 42).

Embora Goffman recuse-se a se enquadrar em escolas sociológicas¹⁷, as coletâneas e os estudos dedicados ao Interacionismo Simbólico insistem em citá-lo entre os autores expoentes desta perspectiva teórica. Na verdade, Goffman foi aluno de pós-graduação na Universidade de Chicago, no período considerado como a “Idade do Ouro”, quando os principais textos de Mead foram publicados, entre as décadas de 1930 e 1950. Isso fez com que o autor tivesse contato direto com a efervescência crítica do Interacionismo Simbólico, o que certamente influenciou toda a sua obra e visão de mundo (NUNES, 2005). Isso pode ser constatado em várias definições conceituais apresentadas nas obras de Mead e Goffman, mas fica ainda mais evidente na problematização que ambos fizeram de *self*, como uma entidade unitária, porém flexível.

Para Mead, “o *self* é essencialmente um processo social que se desdobra em duas fases distintas, o ‘eu’ e o ‘mim’: o ‘eu’ convoca o ‘mim’ e lhe responde. Tomados juntos, eles constituem a personalidade tal como ela se manifesta na experiência social.” (MEAD apud FRANÇA, 2008, p. 74). Em Goffman, encontramos ponderações semelhantes sobre esses processos sociais que constroem e reconstroem, o tempo todo, os atores e a própria sociedade.

Ao analisar o “eu”, então, somos arrastados para longe de seu possuidor, da pessoa que lucrará ou perderá mais em tê-lo, pois ele e seu corpo simplesmente fornecem o cabide no qual algo de uma construção será pendurado por algum tempo. E os meios para produzir e manter os “eus” não residem no cabide. Na verdade, frequentemente estes meios estão aferrolhados nos estabelecimentos sociais. (GOFFMAN, 2013, p. 217).

De modo geral, os aportes elaborados por Goffman são reflexões mesclando conhecimentos vindos do campo da Sociologia, Antropologia, Psicologia Social, Filosofia, entre outros. A partir do pressuposto de que a Comunicação é uma disciplina historicamente interdisciplinar, que constrói suas bases epistemológicas a partir das interfaces com outras áreas do conhecimento, parece fazer sentido buscar em Goffman alicerce conceitual e analítico para se entender os processos comunicativos que se dão no contexto organizacional.

Goffman se debruçou sobre os estudos das interações nos encontros face a face. Contudo, estudos contemporâneos da comunicação ampliaram este entendimento para o contexto das mídias, demonstrando que estas mesmas representações também podem ser observadas em co-presença virtual (LIMA, 2008; FRANÇA, 2007), afinal, o estatuto dos

¹⁷ Em entrevista concedida à Josef Verhoeven em 13 de Junho de 1980, Goffman declarou que: “Eu suponho que sou o que você chama um interacionista simbólico tanto como qualquer outra pessoa. Mas sou também um funcionalista estrutural no sentido tradicional; assim, se não posso responder a essa questão, é porque não acredito que o rótulo cubra, de facto, alguma coisa. E o que eu fiz até há alguns anos, antes de estar interessado na Sociolinguística, foi uma versão de Etnografia Urbana com Psicologia Social Meadiana.” (GOFFMAN apud SERRA, 2007, p. 135).

encontros sociais se mantem o mesmo, independentemente se ele acontece presencialmente ou em outras dimensões do tempo e espaço.

Portanto, as mútuas afetações e os ajustes de impressão da realidade não são exclusividades das relações presenciais face a face; eles podem ser percebidos também nas performances dos atores em interações mediadas por suportes midiáticos.

Vale mencionar que, ao longo dos anos, Goffman sofreu críticas às suas contribuições teóricas. Serra (2007) aponta que autores como Yves Winkin e Joshua Meyrowitz afirmam que não há uma coerência óbvia nos trabalhos do autor e que, propositalmente, Goffman deixava seus pontos mais importantes nos fins dos parágrafos ou nas notas de rodapé, complicando ainda mais a leitura de sua obra.

Essa característica é acentuada pelo fato de que a maioria dos livros escritos por ele não contém índices, dificultando as buscas dos leitores. Os críticos citados ainda lembram que raramente Goffman dava continuidade aos seus trabalhos, o que o leva a alterar terminologias (teatro, ritual, jogo, quadro...) para indicar o mesmo conceito.

Essa mudança de linguagem de obra para obra torna trabalhosa a tarefa de se fazer um resumo de seu conjunto. Nunes (2005) reforça a polêmica em torno de Goffman ao afirmar que, com raras exceções, o sociólogo não mantinha o hábito de responder às críticas endereçadas às suas teorias.

Apesar de apresentados alguns pontos controversos da figura do autor, há que se mostrar também sua importância nos estudos das interações humanas e, principalmente, suas contribuições com o campo da Comunicação. Serra (2007) afirma que apesar de todas as dificuldades encontradas no percurso teórico de Goffman, “ele produziu alguns dos trabalhos mais interessantes e produtivos sobre as formas de comunicação que estão em jogo nas situações de co-presença, nomeadamente naquelas a que chama ‘encontros’.” (p. 119).

França também defende a riqueza encontrada na matriz investigativa de Goffman ao afirmar que ela

[...] traz novas contribuições à construção conceitual dos sujeitos em comunicação: não se trata apenas de sujeitos afetados pelo outro, mas também inscritos em formas, em ordens interativas que indicam / desenham seu posicionamento e seu (esperado) desempenho. A forma da interação se coloca, assim, como chave analítica para pensar os sujeitos: a tomada de consciência dos sujeitos não é instruída apenas por sua inserção em uma situação singular vivida na presença de outro, mas pela interposição de situações específicas e modelos ordenadores, pelo confronto entre uma situação singular e a experiência passada de outras situações. (FRANÇA, 2006, p. 76).

A habilidade em fazer uma leitura situacional, a partir de um repertório abrangendo outras situações já vividas pelo ator social, pode ser melhor entendida por meio dos conceitos de “expressões dadas” e “expressões emitidas” cunhadas por Goffman.

Expressões dadas ou transmitidas abrangem os símbolos verbais e suas representações linguísticas, usadas propositalmente e conscientemente de forma manipulável para fornecer informações. Esse conceito está ligado ao sentido tradicional e limitado de comunicação.

Já as expressões emitidas incluem uma variedade de ações que os outros podem considerar como as características indicativas do ator social, deduzindo-se que a ação é constituída por outras razões distintas das informações transmitidas. Sendo assim, essas expressões são incontroláveis pelo ator social e na maioria das vezes, emitidas de forma inconsciente. “O indivíduo evidentemente transmite informação falsa intencionalmente por meio de ambos estes tipos de comunicação, o primeiro implicando em fraude, o segundo em dissimulação.” (GOFFMAN, 2013, p. 14). De forma geral, os atores sociais buscam a validação das expressões dadas com base no confronto com as percepções adquiridas nas expressões emitidas.

A fim de evitar que aconteçam incidentes e o embaraço consequente, será necessário que todos os participantes da interação, bem como aqueles que não participam, possuam certos atributos e os expressem em práticas empregadas para salvar o espetáculo. Esses atributos e práticas serão passados em revista sob três subtítulos: as medidas defensivas usadas pelos atores para salvar seu próprio espetáculo; as medidas protetoras usadas pela plateia e pelos estranhos para ajudar os atores a salvar seu espetáculo; e, finalmente, as medidas que os atores devem tomar para tornar possível o emprego, pela plateia e pelos estranhos, de medidas protetoras em favor dos atores. (GOFFMAN, 2013, p. 229).

Ainda sobre as expressões emitidas, Goffman (2013) acrescenta que elas são do tipo mais teatral e contextual, de natureza não-verbal e, à princípio, de caráter não-intencional, independente se o propósito é estratégico ou não. E é sobre esse tipo de comunicação que sua teoria se inclinou, ou seja, as informações percebidas pelos interlocutores, mas não ditas de forma clara e direta nos enunciados.

Essa abordagem ainda se atenta à característica promissória dos processos de comunicação, aquilo que é esperado pelos interlocutores durante suas trocas simbólicas, sem garantias de efetivar-se. Enfim, por mais informações que os interlocutores tenham de seus pares, a comunicação sempre estará alicerçada no campo da imprevisibilidade.

Quando reconhecemos, por exemplo, um estado de conversa, passamos a efetivar os rituais de manutenção de aparências, a respeitar a estrutura do desenvolvimento da conversa por turnos, a adotar, conscientemente ou não, os princípios de interação como pressuposições. (NUNES, 2005, p. 117).

Por se tratar de um processo de fases, “[...] em que cada uma orienta e se reorienta pela seguinte” (FRANÇA, 2013, p. 91), construído de forma conjunta entre todos os envolvidos, a comunicação se mostra como um fenômeno no qual as estratégias e táticas (de linguagem, de discurso, de imagens, de símbolos, etc.) se mostram significativas para a redução da imprevisibilidade do processo, dado às situações em que os atores sociais exigem que a impressão gerenciada por eles seja satisfatoriamente aceita pela plateia.

Quando um indivíduo desempenha um papel, implicitamente, solicita de seus observadores que levem a sério a impressão sustentada perante eles. Pede-lhes para acreditarem que o personagem que veem no momento possui os atributos que aparenta possuir, que o papel que representa terá as consequências implicitamente pretendidas por ele e que, de um modo geral, as coisas são o que parecem ser. Concordando com isso, há o ponto de vista popular de que o indivíduo faz sua representação e dá seu espetáculo ‘para benefício de outros’. (GOFFMAN, 2013, p. 25).

Os preceitos basilares da obra de Goffman apresentados neste tópico são fundamentais para a proposta deste trabalho, isto é, para o entendimento dos processos de comunicação no contexto das organizações a partir das adaptações e dos jogos de ajustes exigidos pela relação entre o ator e a plateia. Depois das discussões até aqui resgatadas considera-se a interferência de pelo menos três variáveis na comunicação: o contexto situacional, a representação de papel e a disputa pelo poder.

4 A METODOLOGIA COMO ESTRATÉGIA DE ENFRENTAMENTO DO OBJETO

Depois de apresentados os marcos teóricos desta pesquisa, resgatando conceitos da perspectiva relacional da comunicação (FRANÇA, 2007) que possibilitou o entendimento dos tensionamentos que envolvem o termo estratégia (CERTEAU, 2014; WITTINGTON, 2004; LIMA, 2014), a partir de uma visada que contemple os discursos ocultos produzidos pelos grupos subordinados (SCOTT, 2013) e suas formas de representação orientadas pela situação na qual os atores sociais estão interagindo (GOFFMAN, 1996; 2010; 2011; 2012; 2013) espera-se ter embasamentos suficientes para entender a complexidade das relações de comunicação no contexto organizacional por um olhar mais crítico e menos tecnicista.

Ressalta-se que todas as teorias debatidas neste trabalho têm potencial de enfrentamento do objeto pesquisado, não obstante, por uma questão de limitações de tempo para tecer uma análise aprofundada, serão apresentados no próximo tópico os procedimentos metodológicos escolhidos para a análise das representações de papéis marcados no jornal Piãoeiro/Roda Livre.

A metodologia proposta para esta pesquisa é constituída por um estudo de caso abrangendo uma ocorrência que se deu em uma organização específica na cidade de Lagoa da Prata, Minas Gerais¹⁸, e exigirá uma combinação de procedimentos e ferramentas analíticas.

Cabe destacar que uma perspectiva mais ampla sobre o conceito de estudo de caso será abordada neste trabalho, principalmente a partir dos estudos de Braga (2008). Como ensina o autor, o estudo de caso se mostra potente para responder questões qualitativas do tipo “como” e “por quais motivos”, quando se tem poucas informações sobre o objeto ou, ainda quando o problema se dá em contextos específicos, como o do jornal Piãoeiro/Roda Livre. Braga lembra que ao se voltar para a análise de fenômenos singulares, o estudo de caso apresenta pelo menos quatro finalidades:

a) gerar conhecimento rigoroso e diversificado sobre uma pluralidade de fenômenos que são intuitivamente percebidos como de interesse para a área (o conhecimento dos casos em si); b) assegurar elementos de articulação e tensionamento entre situações de realidade e proposições abstratas abrangentes prévias (situações particulares versus conhecimento estabelecido); c) pela lógica própria dos processos indiciários, gerar proposições de crescente abstração “a partir de realidades concretas”; d) caracterizar-se como âmbito de maior probabilidade de sucesso no “desentranhamento” de questões comunicacionais diretamente relacionadas ao fenômeno “em sociedade”. (BRAGA, 2008, p. 77).

¹⁸ O objeto empírico já foi melhor detalhado no primeiro capítulo da dissertação.

Assim, entende-se que o estudo de caso pode se embrenhar por dois caminhos concomitantes, uma vez que compreende de forma pontual um caso específico, e ao mesmo tempo desvenda regularidades mais gerais contribuindo para o entendimento amplo dos fenômenos comunicacionais.

4.1 As técnicas como escolhas estratégicas para a percurso metodológico

A seleção do *corpus* compreenderá as oito edições do jornal Piãoeiro/Roda Livre, de março de 2006 a novembro do mesmo ano, considerando os discursos e os conteúdos materializados em todos eles. Tendo em vista a importância de resgatar a situação em que a publicação se deu e o esclarecimento de pontos importantes para o entendimento das estratégias de interação entre subordinados e subordinantes, viu-se a necessidade de realizar-se entrevistas em profundidade, através de questionários semiestruturados, com os principais articuladores do jornal. A partir de uma leitura preliminar do material e no desenrolar das primeiras entrevistas, identificou-se seis indivíduos com atuação relevante no caso estudado e são peças-chave para este estudo: o idealizador e principal redator do jornal, o antigo gerente de *Marketing* e seu estagiário, um empregado que exercia funções na “parte de cima”, um empregado da “parte de baixo”, e o então gerente de Recursos Humanos. Destes, apenas os dois últimos ainda trabalham na empresa, sendo que o último hoje ocupa um cargo de diretoria.

Parte-se do pressuposto de que a origem de seus cargos (parte de cima, parte de baixo, gerente, estagiário...) e sua atual situação de vínculo à empresa (ainda atuante, não mais atuante, promovido...) desenha um panorama diversificado de interpretações relevantes para esta pesquisa. Durante a fase de coleta das informações por meio das entrevistas, preocupou-se também em ouvir as narrativas dos dois lados de embate durante a circulação do jornal, os gerentes e os empregados, no intuito de compreender as relações comunicacionais constrangidas pelas questões do mundo do capital e do trabalho, um dos objetivos desta pesquisa.

As entrevistas foram gravadas em um dispositivo de captação de som e posteriormente transcritas. A análise das entrevistas contribuirá para a compreensão dos conflitos de interesses entre os grupos que atuavam no jornal a partir da visão particular que cada entrevistado tem da vida social. “[...] as organizações são espaços de produção e comercialização de bens e serviços, mas também são locais de produção de normas, valores, identidades, discursos, sociabilidades, representações, conflitos, etc.” (D’ALMEIDA, 2015, p. 18). Afinal, o discurso tem o papel de manifestar uma visão de mundo em confronto com as diversas outras possibilidades que

competem uma explicação de um mesmo fato. É comum ver pessoas buscando que outras aceitem suas perspectivas por meio do discurso. Portanto, as falas das entrevistas têm potencial persuasivo e ideológico que, quando comparadas, servirão para se entender as estratégias de relações de poder entre os atores (GILL, 2002).

Para enfrentar todo o material coletado, foram utilizadas as investigações sociológicas de Goffman para o entendimento da problemática da comunicação no contexto das organizações. Recorreu-se à obra do autor porque ela destaca o jogo de representação usado durante as interações e esse fato foi percebido durante a leitura preliminar do jornal e nos posicionamentos evidenciados durante as entrevistas. Portanto, os operadores analíticos propostos por Goffman (1996; 2010; 2011; 2012; 2013) serão basilares para o entendimento das estratégias de interação e das representações de papéis a partir da metáfora teatral.

Goffman dirigiu sua atenção e seus estudos para as interações cotidianas, para as relações face a face, mas suas categorias analíticas – fachada e fundo; manter a face; enquadramento (quadros de sentido, ou frames), entre outras – se mostraram propícias para serem utilizadas em outros formatos interativos, tais como as interações em grupo ou midiáticas. (FRANÇA, 2006, p. 80).

Nesta medida, serão identificadas situações de comunicação que serão entendidas através de seis conceitos teóricos-metodológicos propostos pelo autor e escolhidos *a priori* pela sua capacidade de articulação com o objeto pesquisado, a saber: enquadramento, *footing*, fachada, bastidores, palco e atores. Essa leitura do objeto a partir da metodologia goffmaniana contribuirá para o entendimento das relações estabelecidas no ambiente organizacional e consumadas nos processos de comunicação.

Os operadores analíticos goffmanianos serão sequencialmente apresentados em diferentes seções e, concomitantemente a eles, serão realizadas análises do material coletado (jornal e entrevistas) por meio de um processo de amostragem intencional, usando como critério os conteúdos que apresentam traços de estratégias de enfrentamento do lado dos subordinados e subordinantes. Acredita-se que esta estrutura de texto onde discorre-se sobre as categorias e intercala-se a problematização com a investigação seja a melhor forma de deixar a escrita mais fluida e o leitor mais confortável com os conceitos e sua verificação no empírico.

A metáfora teatral para explicar a vida social (GOFFMAN, 2013), representa um significativo avanço no que diz respeito aos estudos de comunicação no contexto das organizações, tendo em vista que não se pode ignorar que na sociedade contemporânea as organizações exercem um papel considerável na construção da realidade e, por isso, se constituem como esferas legítimas para análise das interações sociais.

Após a análise goffmaniana, optou-se por submeter uma amostra do material à análise crítica do discurso, a partir da perspectiva do teórico inglês Theo van Leeuwen (1997), no intuito de mapear a dinâmica da disputa de poder manifestadas nos confrontos discursivos entre os atores que participam do informativo. O autor embasa sua metodologia na identificação dos modos escolhidos pelos sujeitos para se representarem através do discurso. Sendo assim, esta perspectiva foi resgatada aqui no intuito de preencher uma dimensão à qual Goffman não avançou em seus estudos: a relação direta do discurso e a representação dos atores sociais. Esta ferramenta metodológica complementar se mostra especificamente relevante quando se atenta para o fato de que a análise crítica do discurso desenhada por van Leeuwen distingue a existência de um agente social (visto pela ótica dos estudos sociais e objetivo dos estudos de Goffman) e de um agente social representado no discurso (o ator social que se constrói pela linguagem e foco das investigações do crítico inglês).

De acordo com Norman Fairclough (2001), outro teórico da linha crítica do discurso que conceitualmente dialoga com van Leeuwen por também acreditar no papel da linguagem no processo de (re)contextualização das práticas sociais, a análise linguística tem por função estudar os processos socioculturais mais amplos e, conseqüentemente, averiguar também as mudanças sociais, a partir do pressuposto que as alterações na linguagem revelam também transformações sociais e culturais.

Fazendo uma releitura da obra de Foucault, Fairclough (2001) lembra que o discurso e a linguagem estão no coração dos processos sociais, principalmente nas relações de poder praticadas nas sociedades modernas. Portanto, o poder está implícito nas práticas sociais cotidianas, distribuídas em todos os níveis. “Assim, analisar as instituições e as organizações em termos de poder significa entender e analisar suas práticas discursivas.” (FAIRCLOUGH, 2001, p. 76). É importante destacar que, para este teórico, o termo discurso assume um aspecto de construção cultural, considerando a linguagem como uma forma de prática social e não somente uma deliberação individual ou conseqüente de um recorte situacional mais estreito.

O autor continua a discussão defendendo que o discurso se constitui como uma reflexividade da prática e se estabelece não só como um modo de representação da realidade, mas também como uma forma de agir. Se, a princípio, o discurso é um espelho da sociedade, em um segundo momento, ele também a transforma, ao colaborar para a construção das identidades e das relações.

De forma geral, as organizações participam de intensas produções discursivas e tentam, através de recursos linguísticos, se posicionarem para garantir seu local de poder. No entanto, neste estudo, a atenção se voltará para as questões de âmbito interno. Conforme Fairclough

(2001), o sentido não é algo pronto e acabado, principalmente quando o discurso é produzido por vozes dissonantes. Cabe ainda destacar a assimetria das relações entre diferentes níveis hierárquicos em uma organização, tendo em vista que as estratégias de comunicação vindas da equipe de gestão tendem a ser mais agressivas do que as construídas pelos empregados em estado de subordinação, por exemplo. Quanto a esta perspectiva do discurso compartilhada por Fairclough e van Leeuwen, Gill lembra que

[...] os analistas de discurso veem todo discurso como prática social. A linguagem, então, não é vista como um mero epifenômeno, mas como uma prática em si mesma. As pessoas empregam o discurso para fazer coisas - para acusar, para pedir desculpas, para se apresentar de uma maneira aceitável, etc. Realçar isto é sublinhar o fato de que o discurso não ocorre em um vácuo social. Como atores sociais, nós estamos continuamente nos orientando pelo contexto interpretativo em que nos encontramos e construímos nosso discurso para nos ajustarmos a esse contexto. (GILL, 2002, p. 248).

As ideias de Fairclough (2001) dialogam conceitualmente com o modelo teórico-metodológico proposto por van Leeuwen (1997). Este último esboçou um inventário da construção social dos sentidos usadas pelos atores sociais para se representarem e representarem outros atores através do discurso.

O referido autor se embasa na linguística (âmbito verbal) para revelar inclusões e exclusões de atores sociais no texto. Essas inclusões e exclusões podem ser constatadas visualmente através de recursos como, por exemplo, o destaque, a ênfase, o desaparecimento e o apagamento de termos em uma construção verbal. Embora a metodologia de van Leeuwen tenha o foco na comunicação escrita, como a análise de textos jornalísticos, por exemplo, ela foi adotada aqui para duas finalidades: analisar os textos do jornal *Piãoneiro/Roda Livre*, encontrando nuances entre conteúdos mais ou menos institucionais e, também, investigar inclusões e exclusões nas falas dos entrevistados, partindo do pressuposto que a oralidade também se constitui como um texto e, portanto, possui as mesmas referências estratégicas de construções linguísticas.

A combinação entre os estudos de Goffman e de van Leeuwen foi essencial para o enfrentamento analítico do objeto, pois eles se completam metodologicamente: o primeiro valoriza o âmbito social e o segundo, a dimensão linguística. Partindo do pressuposto que a comunicação é um processo linguístico submetido ao contexto, apesar da dificuldade inerente ao processo de relacionar duas diferentes teorias em um mesmo processo investigativo, a escolha se mostrou heurísticamente potente e capaz de responder às questões ao qual este trabalho se propôs a discutir e a tentar entender.

França e Simões reforçam a ideia de comunicação alicerçada na dinâmica entre linguagem e contexto, e defendida neste trabalho, ao afirmarem que:

As interações comunicativas constituem, assim, um tipo particular de interação social, marcado por ações e relações interdependentes, realizadas por indivíduos que se afetam e se interinfluenciam reciprocamente *por meio da linguagem*. São interações que se efetivam em um *contexto social, em que condições e situações são compartilhadas pelos agentes que as realizam*. (FRANÇA; SIMÕES, 2014, p. 99, grifo nosso).

Apesar dos conceitos goffmanianos e vanleeuwenianos não serem genuinamente do campo da comunicação, eles se originam de áreas com um histórico de interface que contribuiu significativamente para o entendimento das complexidades dos processos comunicativos, como a psicologia social e a linguística, conforme já discutido por Mattos (2008).

Em síntese, a ampliação das interfaces com os conhecimentos produzidos nas ciências sociais e humanas pode se configurar como um das importantes alternativas para se avançar nos estudos da Comunicação Organizacional. (MATTOS, 2008, p. 34).

Embora as interfaces dos estudos da comunicação organizacional com outras áreas apresentem diversas possibilidades de abordagens, este trabalho se preocupou em não perder o olhar da comunicação sobre o objeto. Acredita-se que o diálogo com diferentes ciências é construtivo para o campo desde que seus conceitos sejam utilizados de forma criteriosa, visando a consolidação da comunicação organizacional como uma subárea produtora de seu próprio conhecimento e não apenas mero ensejo de comprovação das teorias vindas de outros saberes.

Por fim, por uma questão sistemática, as análises a partir de Goffman e van Leuween serão apresentadas em seções separadas com o intuito de organizar a investigação, mas isso não significa que são interpretações distintas do mesmo objeto. Pelo contrário, o leitor perceberá que elas se complementam por terem o mesmo propósito, apesar de partirem de reflexões diferentes – contexto e linguagem: entender as estratégias das representações de papéis e as disputas de poder através da comunicação organizacional. A separação partiu de identificação da necessidade de metodizar o conteúdo e, com isso, facilitar a analítica. Sendo assim, a amarração das duas perspectivas será percebida pelo leitor ao longo do texto, afinal, contexto e linguagem são dimensões que se afetam mutuamente. O ápice da convergência das duas análises se dará nas considerações apresentadas no capítulo final.

4.2 Enquadramento

O conceito de enquadramento, a partir de Goffman, talvez seja o mais resgatado pelos pesquisadores do campo da Comunicação. Mas, antes de se discutir sobre enquadramento, é necessário entender a definição que o sociólogo dá para o termo “quadro”.

Em *Frame analysis: an essay on the organization of experience*, de 1974, Goffman apresenta pela primeira vez uma proposta de percurso metodológico para o estudo dos quadros (*frames*), apoiando-se nos trabalhos de Gregory Bateson, o pioneiro no uso deste termo.

E, claro, muito do que uso será feito a partir do uso que Bateson faz do termo ‘frame’. Parto do princípio de que as definições de uma situação são construídas de acordo com os princípios de organização que regem eventos, pelo menos os sociais - e nosso envolvimento subjetivo neles; quadro é a palavra que eu uso para se referir a tais elementos básicos aos quais eu sou capaz de identificar. Essa é a minha definição de quadro. (GOFFMAN, 1996, p. 10-11, tradução nossa).¹⁹

A partir dessa definição, Goffman reforça a necessidade de se entender o conceito de quadros primários. Ele explica que, na vida social, “existe o fato de que durante qualquer momento da atividade, o indivíduo esteja inscrito, provavelmente, sobre vários quadros” (GOFFMAN, 1996, p. 25, tradução nossa²⁰). Apesar dessa sobreposição de quadros, o autor lembra da existência de alguns quadros básicos, partilhados socialmente, que ajudam na compreensão das experiências sociais. “É claro que, às vezes, um determinado quadro é essencialmente relevante e fornece uma primeira resposta à pergunta: ‘o que está acontecendo aqui?’” (GOFFMAN, 1996, p. 25, tradução nossa²¹). A resposta imediata a essa pergunta é o que define um quadro primário, ou seja, é o que faz o ator social entender, desde o começo, a estrutura na qual atuará.

O conceito de Goffman, anteriormente apresentado, será resgatado no intuito de compreender como se deu o processo de legitimação do jornal *Piãoneiro/Roda Livre* pelo dono da organização em que circulou. Percebe-se que um quadro primário foi construído no momento em que o criador do jornal foi chamado à mesa do proprietário da empresa. A preocupação ocasionada por essa situação, aliada aos sentimentos de raiva, medo e angústia são resultados

¹⁹ And of course much use will be made of Bateson's use of the term "frame." I assume that definitions of a situation are built up in accordance with principles of organization which govern events—at least social ones—and our subjective involvement in them; frame is the word I use to refer to such of these basic elements as I am able to identify. That is my definition of frame.

²⁰ There is the embarrassing fact that during anyone moment of activity, an individual is likely to apply several frameworks

²¹ Of course, sometimes a particular framework is chiefly relevant and provides a first answer to the question "What is it that's going on here?"

de um imaginário cultural que contribui para a leitura desse quadro primário, ou seja, ser convocado para conversar com o patrão, a princípio, indica uma circunstância de possível represália e punição. O conhecimento da estrutura de encenação leva o ator social a antever a qual performance deverá recorrer e, conseqüentemente, qual o melhor discurso deve adotar para salvar o espetáculo.

Quando eu vi, o dono pediu para me chamar na sala dele. E eu fiquei puto, porque eu cansei de avisar: ‘não deixa o jornal subir essas escadas aqui. Esse jornal é só daqui debaixo, não deixa não’. Aí, cheguei lá na sala do dono. Aí, o dono mandou eu entrar. Eu entrei e tal. Ele estava com o jornalzinho assim, na mesa. Aí ele falou: ‘achei uma ótima ideia o que você fez, porque isso aí **é divertido entre vocês lá**. Eu não vou te proibir de continuar trabalhando nele, só te peço um detalhe, não comprometa nenhum funcionário que possa vir a me dar trabalho mais tarde.’ (CJ, grifo nosso)

A sala do proprietário localizada na parte de cima e, conseqüentemente pouco frequentada pelos empregados da parte de baixo, a mesa que apoiava o jornal sobre ela e a permissão para entrar nesse cenário, somados a um conjunto histórico socialmente compartilhado da imagem do patrão chamando o empregado para conversar quando precisa resolver algo importante; todos esses elementos compuseram um quadro primário, o que conseqüentemente levou o ator social a entender as circunstâncias em que estava inserido e a saber em qual estrutura atuaria.

Todavia, a partir de um quadro primário, há possibilidade de através do desenrolar das trocas simbólicas, os atores o atualizarem e o ressignificarem de acordo com as inúmeras possibilidades de interpretações e modulações proporcionadas pela leitura inicial da circunstância.

A situação descrita pelo entrevistado, a princípio, se apresentava como um risco para a permanência de seu emprego, mas acabou se transformando em um evento de aceitação do jornal e até um certo incentivo a sua continuidade. Isso demonstra a capacidade de alteração do quadro primário por meio das trocas comunicacionais. Quando o proprietário da empresa disse ter gostado da ideia do jornal e, segundo o entrevistado, ainda providenciou melhorias para a produção dele, um novo quadro começou a ser construído, alterando a relação entre os atores e a forma como conduziriam a encenação. Neste momento, o criador do jornal percebe que sua leitura primária não se concretiza, o que lhe obriga a rapidamente ajustar sua performance a esta nova conjuntura.

Aí, ele [*o proprietário*] falou: ‘Então tá, mas vamos fazer o seguinte, arrumar um ‘horariozinho’ que não atrapalhe o seu serviço. Você sobe e eles liberam o computador aqui para você’. Aí, o que aconteceu? O gerente geral da unidade foi e conversou com o meu encarregado. O encarregado me liberava cinco horas da tarde todos os dias. Eu

subia e pegava o computador. Eles arrumavam o computador lá em cima para mim. Começou assim, devagarinho. Desse jornalzinho, eu achei que eu ia **levar ferro** e acabou que nós começamos a fazer o jornalzinho só para eles [*os empregados*]. Aí, liberaram que tirasse um pouquinho mais de *xerox*. Então, começou a tirar mais *xerox*. Começou a rodar mais entre o pessoal. Aí, liberou que colasse no quadro lá em baixo e fizesse duas vias, lá para baixo e uma lá para cima. Fixar, para o pessoal ler na hora do café. O patamar veio depois daqueles exemplares que entrou o departamento de *marketing* e eu ainda continuei fazendo. Eu tinha um aprendiz que eu ensinei. Ele fazia junto comigo o jornalzinho. (CJ, grifo nosso).

O relato do entrevistado recria um cenário de transformação do quadro primário. Onde antes havia uma preocupação com a descoberta do jornal, agora se torna um momento de enaltecimento e incitação de continuação do projeto. Ao oferecer um horário especial, um computador e um ajudante para o criador do jornal, o proprietário sinaliza seu apoio à criação das próximas edições do Piãoeiro/Roda Livre.

Esse processo de transformação de uma atividade, através da interação, é chamado por Goffman (1996) de *keying*. O autor recorre a uma analogia com os conceitos da música para cunhar esse termo. A saber, uma canção pode ter sido escrita com uma chave (*key*), mas nada impede que ao ser executada, o instrumentista o faça sobre uma chave diferente. Portanto, a música é basicamente a mesma, porém com uma sonoridade modificada.

Dito isso, entende-se, portanto, que o quadro primário do patrão convidando o empregado para sua sala continua impregnado de convenções sociais marcadas pela representação do poder que ajudam a interpretar a situação, levando os atores sociais a se adequarem a ela. Contudo, a partir da interação, esse quadro primário tem potencial para se desdobrar em inúmeros outros, exigindo dos atores uma adaptação imediata a essas novas possibilidades. O conjunto de regras e convenções sociais que permitem a transformação de um quadro primário em outro são denominados por Goffman (1996) de *key*.

Destaca-se que a figura do poder, materializada na representação do proprietário que toma conhecimento do jornal e está em uma sala na parte de cima da empresa, recebe uma nova conotação quando esta mesma representação, ao invés de reprimir, oferece benefícios ao empregado. Ou seja, de um possível tirânico, o proprietário passou a ser relacionado, pelo criador do jornal, como alguém benevolente à causa. Bastou-se, para isso, autorizar algumas alterações no processo de produção do informativo como o uso do computador e um horário dedicado.

Assim, aquele estado de preocupação do primeiro momento cedeu lugar a um posicionamento de euforia e exaltação por ter seu projeto aceito e incentivado pelo dono da empresa. Esse estado de excitação, que levava a crer em um futuro promissor para o jornal, pode ser percebido em um trecho do editorial da segunda edição, produzida logo após o diálogo entre

o criador do Piãoneiro/Roda Livre e o proprietário da organização.

Tudo começou como uma brincadeira. Porém, com incentivo, as coisas começam a mudar. Não tinha maiores pretensões, **mas tudo na vida muda, não seria diferente comigo.** Estou dando o braço a torcer, mas por uma boa causa. **Estaría sendo hipócrita em dizer que tudo o que aconteceu não foi bom. Não foi bom, foi ótimo. Esta oportunidade** de fazer algo melhor para vocês é única, e **oportunidade não se despreza. Faça com gosto** e pretendo fazê-lo **sempre melhor**, contando com o incentivo de todos sem exceção. **Não contava com tudo isso, mas aconteceu.** (RODA LIVRE, 2006a, p. 1, grifo nosso)

Os intervalos destacados na citação anterior ressaltam os momentos de celebração e de surpresa com a aceitação do jornal. Isso demonstra que o quadro primário, esperado pelo criador do veículo, não se concretizou e que o novo quadro interpretativo construído por ele e pelo dono da empresa parecia dar ao jornal a oportunidade de integrar todos os membros da organização. O trecho seguinte do editorial reforça essa perspectiva utópica desejada pelo empregado.

Façamos desse jornalzinho o início de uma integração geral entre todos os colegas e a empresa. Que não existam mais preconceitos entre colegas, independente do cargo que exerça ou do salário que receba, pois somos todos iguais. (RODA LIVRE, 2006a, p.1, grifo nosso).

Percebe-se, a partir da trajetória do jornal, que os objetivos pretendidos no editorial não se concretizaram. Na verdade, na própria reunião com o dono da empresa, já estavam demarcadas as restrições à produção e ao poder integrador do jornal. Quando o diretor diz, por exemplo, que “o jornalzinho é divertido entre vocês lá”, ele já deixava explícito o âmbito de atuação do informativo e reforçava a separação física e política da empresa. Isto é, ele demarca o local onde o jornal é uma diversão, delegando aos demais ambientes, diferentes finalidades para o Piãoneiro/Roda Livre.

Ao alegar não querer que o jornal traga problemas para a empresa, o proprietário continua apontando ressalvas em sua permissão de prosseguimento do projeto. Em outras palavras, ele reforça o controle sobre a iniciativa do empregado através da ideia de que a produção do jornal está liberada, desde que não traga prejuízos para a organização. Essa preocupação sinaliza aquilo que parece ser a prioridade da empresa: o lucro. Dessa forma, as atividades são permitidas ou proibidas, contanto que não atrapalhem o andamento do negócio. Portanto, tudo o mais deve sucumbir à lógica capitalista de produzir bens e riquezas com o menor custo e o maior lucro possível.

Quando, segundo o entrevistado, o proprietário diz que providenciará um horário de dedicação ao jornal que não atrapalhe o turno de trabalho do seu criador, demarca-se uma

separação daquilo que o dono acredita ser uma atividade trabalhista e daquilo que seria apenas uma atividade complementar, e, por ser assim, não poderia prejudicar o rendimento do empregado. Esse fato reforça ainda uma visão da comunicação não como processo social, mas como uma tarefa de trabalho menos importante as demais.

Por fim, a permissão de um “pouquinho” mais de xerox do jornal demonstra que ele não era uma prioridade para a gestão da empresa. Sua circulação ainda seria restrita pelo discurso do alto preço de produção e do baixo retorno lucrativo para os negócios da organização. Em relação a esses pressupostos, o estagiário de *marketing* e também ajudante na produção do jornal acrescenta que,

Na época, começou a ter essa questão, é até estranho vir de uma empresa igual a essa. **‘Isso não pode custar tão caro!’**. Ou seja, fazer tantas cópias. Teve uma vez que a gente queria aumentar um pouco as cópias, porque todo mundo queria até levar o jornal para casa. Ah! E teve uma edição que limitou. Uma edição a gente fez mais cópias, e na próxima edição a gente já sabia que a regra seria fazer menos. Então, na época, eu acreditei nisso. **‘Está gastando muito tempo!’**, e eu não conseguia fazer mais rápido, nem o CJ. E, para nós, também, era claro que a empresa não queria investir em mais cópias. Hoje, eu penso que o jornal estava começando a sair de dentro da empresa, porque o pessoal queria levar para casa, achava engraçado, e com essas reivindicações e tal podia alguma ou outra pegar mal. (EM, grifo nosso)

A fala do entrevistado reforça as limitações impostas ao jornal depois de sua legitimação por parte do proprietário e da repercussão pela empresa. Há evidências dessas medidas de contenção de circulação na edição de novembro do Roda Livre, a última do informativo. Nela encontra-se uma pequena nota escrita: “O pessoal da expedição reclamaram (sic) muito por não ter tido acesso ao jornal Roda Livre – Edição especial que foi sobre a Festa Pirelli e suas fotos.” (RODA LIVRE, 2006g, p. 4). Os motivos da equipe da parte de baixo ter sido privada da leitura do jornal podem estar associados a esta redução de cópias exigida pela empresa, o que também apontam para um período de enfraquecimento do jornal, haja vista que a reclamação da falta de acesso aparece na edição final do Roda Livre, reforçando a ideia de que o jornal já não tinha a mesma força de circulação dos primeiros meses.

O conteúdo desta edição especial mencionada na nota é substancialmente diferente das demais (quando comparadas a partir da segunda edição) pois ela não traz qualquer conteúdo institucional. Todas as matérias são relacionadas a uma festa promovida por um fornecedor da empresa, utilizando-se da perspectiva do empregado, e não da gestão, para relatar os fatos. Os textos são escritos na maioria das vezes em primeira pessoa e deixam explícitos que foram elaborados pelo CJ.

Esta edição tem quatro páginas e a capa traz manchetes que resgatam o tom despojado da primeira montagem do informativo, o Piãoneiro, um estilo que havia se perdido ao longo dos meses. As chamadas têm títulos como: “Pés-de-Valsa”, “Festival de tombos”, “Malucos comem bizzorros (sic)” e “Funcionário dorme no carro (apaga) quaze (sic) amanhece no clube”. A segunda página apresenta um conteúdo relatando os acontecimentos da festa, estritamente voltado para as relações interpessoais dos convidados, situações engraçadas entre eles e revelações sobre particularidades de alguns empregados. A imagem a seguir ilustra o teor dessa edição:

Figura 4: Segunda página jornal Roda Livre edição especial

RODA LIVRE
1

MAIS UMA DAQUELAS FESTAS.....

Nem o mal tempo, a distância do clube, a falta de condução, nos inibiram de comparecer a mais uma reunião entre amigos, é assim que podemos chamá-la, pois a descontração reinava por lá, nossas esposas(os) também foram convidadas(os) o que tornou o evento mais especial, creio que era mesmo este o intuito, uma confraternização geral, e foi mesmo o que houve, é uma pena que este redator não se encontrava lá tão normal, isto é, não muito diferente de 80% dos convidados, mas em uma festa super legal como esta, é impossível manter a classe, mas afinal de conta estava liberado soltar a frangal

Como sempre os comes e bebes não ficaram a desejar, ouve sorteios dos quais ninguém esperava, eu particularmente fiquei feliz da vida, pois fui um dos sorteados. Ouve promessas para a festa do ano que vem, isso me lembro muito bem, se cumpridas será o máximo.

Sem querer puxar o saco, agradeço em nome de todos, pois foi muito, muito legal mesmo a festa, não houve uma só pessoa que eu saiba e que conversei que não tenha gostado, eu com meus poucos anos de vida em plena adolescência e poucas empresas trabalhadas, eu tiro meu chapéu, LM sabe dar festas!

No início, como em todas as festas estavam todos muito classudos, se me permitem o termo, tanto na atitude tímida e quietos nas mesas, como na elegância que todos estavam. Já havia presenciado isso antes em outras festas e sabia que era só dar tempo ao tempo, ainda mais que a banda estava animada, umas e outras na cabeça, e um casal abrindo a pista de dança, estava armado o show, e não deu outra.

Logo a pista estava repleto de casais dançando, este era o primeiro sinal de que seria uma grande noite, não me enganei.

Fu particularmente onsigu imaginar como será nossa festa de confraternização no final do ano! Vocês conseguem? Será melhor do que esta, com certeza.

TIRA-GOSTO DIFERENTE

Nós já sabíamos do gosto por insetos lá para os lados asiáticos. Agora em uma festa com deliciosos tira-gostos três colegas resolveram inovar (só eles mesmos) não citarei nomes, mas resolveram degustar um bezouro, daqueles grandões pretos, e dividiram ao meio e mandaram brasa, enquanto isso outro pegava as formigas com asas que andavam na mesa e mandaram guela a baixo. Isso não é invenção, eu Roberto estou de prova, vi com meus próprios olhos, tive que sair rápido, meu estômago revirou, não pela bebida já ingerida e sim pelo absurdo da cena. Eu me pergunto, será que é de tanto separar peças chinesas? Ou estão loucos ou estão pegando gosto pela gastronomia asiática!

CAI-CAI NO SALÃO

Foi um verdadeiro festival de tombos, graças à DEUS ninguém se machucou, com o piso molhado, ficou super escorregadio, não deu outra, Cláudia resolveu abrir o festival, os outros com um pouco de inveja resolveram aderir, logo em seguida, a vez de Pedro seguido por Danilo, Kitinha, Som, Maurão e finalizando André R.

Mas o Maurão não deixou por menos, caiu duas vezes, Pedro bateu o recorde da noite, levando a medalha de ouro, com nada menos que três tombos.

MACARRÃO NAS ESTRELAS

O Danilo simplesmente implicou com a Tatiana, que ela não deveria jantar, que macarrão engorda e resolveu derrubar o seu prato de macarronada, dizem, eu não vi, mas que caiu macarrão até na piscina é na entrada da cidade.

Danilo, você adora macarrão, porque não deixa as pessoas também comer?

Qualé, cara?

Lindinalva estava uma alegria só, era brindes para lá, brindes para cá. O que será que tanto brindava

Um certo funcionário foi visto, dormindo dentro de seu carro no final da festa, digamos no final mesmo. Quando faltava pouco para amanhecer, até a responsável pelo bufet já estava indo embora. Resumindo tudo, só havia ali o seu carro. Que susto ele não deve ter levado!

Teté, arrumou um admirador, e era Teté prá lá, admirador prá lá também, Teté prá cá, e o admirador também, e não sei do final, sei que ela passou aperto.

Fonte: Jornal Roda Livre. Outubro/2006

As duas páginas complementares dessa edição contêm trinta fotos registrando a presença dos convidados durante a festa. As fotografias, destituídas de legendas, mostram pessoas se comportando como se estivessem em um encontro com amigos: sorridentes, brindando e se abraçando. O proprietário e alguns gerentes também foram representados informalmente.

De modo geral, essa penúltima edição do Roda Livre se mostra como uma retomada dos assuntos que permeavam o Piãoeiro. O jornal é vazio de textos institucionais ou matérias retiradas da internet, bem diferente das edições anteriores. Nota-se a retomada do destaque ao cotidiano e às relações interpessoais dos empregados através do registro de uma festa e do relato de histórias entendidas somente entre eles: “tira-gosto diferente”, “cai-cai no salão” e “macarrão nas estrelas”. Não que isso estivesse ausente nas demais edições, mas estava restrito às pequenas notas no fim dos jornais.

Talvez por fugir de uma sequência de publicações que vinham se mostrando como veículos de reforço do discurso institucional, a edição especial tenha sido propositalmente limitada. Possivelmente, a gestão da empresa não a viu como um material que contribuísse para o fortalecimento dos interesses organizacionais, levando a uma redução no número de cópias que ocasionou na reclamação registrada no último jornal.

A partir das questões apresentadas, nota-se, no depoimento do estagiário de *marketing*, uma mudança na interpretação da situação. Quando ainda era trabalhador da empresa, ele diz ter entendido que a solicitação para a redução das cópias fizesse parte de um planejamento de contenção de custos, ou seja, a permissão para se aumentar a tiragem era logo compensada por uma redução na edição seguinte. A edição especial, por exemplo, foi feita no mesmo mês do último jornal e isso pode ser notado pela descrição de capa. A edição especial é datada como outubro de 2006, enquanto o último jornal é apresentado como a publicação de outubro/novembro do mesmo ano. O fato de se produzir dois jornais em mesmo mês pode ter contribuído para o desgaste do projeto que já vinha sendo questionado quanto ao despendimento de tempo e dinheiro.

Contudo, após um período de racionalização dos acontecimentos por parte do estagiário de *marketing* (uma vez que os ocorridos relatados pelo entrevistado aconteceram há dez anos), ele alega que hoje entende aquela circunstância de outra forma. Para ele, não faz sentido uma empresa daquele porte cobrar redução de gastos por impressões de baixo custo. Assim sendo, ele acredita que já se iniciava ali uma tentativa de retomar o controle do jornal através da diminuição de cópias. Aparentemente, embasando-se no depoimento, houve uma retaliação da organização pelo fato dos interesses da gestão não terem sido contemplados na edição especial

sobre a festa. É como se a publicação fosse dispensável, uma vez que não trazia informações relevantes do ponto de vista dos subordinantes.

A primeira leitura que EM fez da situação também é um quadro primário socialmente compartilhado que não aprofunda na complexidade da circunstância. De modo geral, as organizações com fins lucrativos alimentam o discurso da redução dos custos e do tempo alicerçadas na ideia de que isso contribuirá para o avanço dos negócios e o ganho de todos. Porém, assim como o CJ que acreditou no aval do dono como uma possibilidade de tornar o Roda Livre um veículo de integração da empresa, percebe-se que os quadros situacionais podem ser compreendidos superficialmente, levando a enganos interpretativos e limitado entendimento de todas as questões políticas perpassadas nele.

Sobre o que foi exposto, Goffman (1996) destaca que o ator social tem a autonomia de escolher um quadro errado para interpretar a situação, seja por má orientação, falta de sintonia com a realidade, entre outras coisas. Essas interpretações equivocadas levam a comportamentos inapropriados que, posteriormente, podem ser ajustados durante as interações.

Todavia, por mais que o ator tenha essa capacidade de escolher os quadros para fazer uma leitura da realidade, Goffman defende que a construção dessas molduras não são processos individuais conformados a partir de pontos de vistas subjetivos, muito menos estratégias para produzir efeitos nos interlocutores, mas resultados de uma intensa trama intersubjetiva que se dá através das relações humanas. Os equívocos interpretativos, portanto, não são falhas estritamente individuais, mas consequências da própria interação.

Tomados em conjuntos, os quadros primários de um determinado grupo social constituem um elemento central de sua cultura, na medida em que as interpretações emergem principalmente de classes de esquemas, das relações dessas classes com outras e a soma total de forças e agentes que esses desenhos interpretativos reconhecem como soltos no mundo. (GOFFMAN, 1996, p. 27, tradução nossa²²).

A partir da relação entre a interpretação da situação por meio de quadros errados e da construção intersubjetiva desses, entende-se que a euforia do criador do jornal, após a reunião com o proprietário da empresa, e a crença do estagiário no discurso da economia de gastos, não podem ser entendidos simplesmente como resultados de manipulações orquestradas pela gestão da organização. Um quadro de entendimento nunca é imposto pelo interlocutor como uma obrigatoriedade de aceitação; pelo contrário, ele vem carregado por questões históricas e

²² Taken all together, the primary frameworks of a particular social group constitute a central element of its culture, especially insofar as understandings emerge concerning principal classes of schemata, the relations of these classes to one another, and the sum total of forces and agents that these interpretive designs acknowledge to be loose in the world.

culturais que permeiam a sociedade e fazem com que, em muitos casos, leituras mais aprofundadas da situação sejam impraticadas ou levem tempo para acontecer. Afinal, os atores são sujeitos sociais e buscam em seus repertórios referências para entender o contexto.

A cena de um patrão disposto a ajudar o empregado se apresenta como um quadro socialmente construído do poderoso que dá a mão ao mais fraco. Os trechos bíblicos relatando a compaixão dos reis pelos seus súditos ou livros infantis repletos de personagens politicamente fracos, porém ajudados pelos mais fortes são exemplos dessa matriz interpretativa culturalmente difundida que pode ter sido apropriada pelo CJ para entender a situação do seu subordinador que, ao invés de reprimi-lo, lhe perdoa pela ousadia e ainda lhe recompensa com benefícios.

É como se a atitude do patrão fosse um ato de nobreza e veneração. O posicionamento inicial do EM evidencia essa concepção histórica alimentada pelo discurso capitalista e fortemente explorado nas editoriais sobre economia dos telejornais, por exemplo, como referência para compreender e aceitar a desculpa da economia dos recursos.

É possível também que essa “leitura equivocada da realidade” (GOFFMAN, 1996) feita pelo criador do jornal o levou a vislumbrar a possibilidade de retomar a informalidade da publicação depois de uma sequência de meses com conteúdos institucionais. Esse fato acentua o erro interpretativo das questões complexas inseridas em um quadro e nem sempre entendidas pelos interlocutores.

Acredita-se que, possivelmente, ainda resistiam no criador do jornal uma esperança de que seu produto ainda dispusesse da mesma liberdade dos primeiros tempos. Porém, percebe-se certa indisposição da empresa em apoiar uma publicação exclusivamente informal depois de uma sequência de jornais com assuntos de interesse da gestão da organização. O panorama apresentado acentua a complexidade ao qual o jornal se constituiu, a partir da crença de seu criador do controle da situação e das estratégias da empresa para restringir esse poder.

Depois de apresentados os conceitos de quadros e quadros primários, busca-se discutir o conceito de enquadramento.

Nesta perspectiva, os quadros são como matrizes interpretativas às quais os indivíduos recorrem cotidianamente para entender e se posicionar em diferentes situações. **E o “enquadramento” é a mobilização desses quadros** – um processo fundamental na organização da experiência, pois permite definir e compreender o que está acontecendo (dimensão cognitiva), para orientar a ação e o tipo de participação apropriados àquela situação (dimensão prática). (FRANÇA; SILVA; VAZ, 2014, p. 81, grifo nosso).

Infere-se, portanto, que os enquadramentos permitem identificar o tipo de relação que se constrói entre os interlocutores durante uma situação comunicativa, revelando os princípios que a organizam e como os atores estão engajados nela. Enquanto os quadros parecem ser matrizes interpretativas já socialmente consolidadas, os enquadramentos são movimentos dinâmicos agenciados pelos atores sociais na escolha desses quadros para orientar a percepção da realidade.

Mendonça e Simões (2012), citando Entman, lembram que os enquadramentos perpassam todo o processo comunicativo, situando-se, portanto, nos interlocutores, no texto e na própria cultura. Ao mesmo tempo, a situação, seria o próprio resultado da interação, atravessada por regras e convenções maiores que partem de um contexto social e que podem ser identificadas através dos quadros utilizados pelos atores.

Os mesmos autores ainda lembram da importância de não fugir do eixo conceitual do termo enquadramento proposto por Goffman. Eles alegam que, com a proliferação do uso desta palavra, em diversas empreitadas investigativas, ela foi perdendo sua proposição inicial. Eles destacam, principalmente, quando da utilização de enquadramento associado à análise dos efeitos estratégicos. Nessa vertente, os quadros de sentidos não são molduras compartilhadas socialmente, mas uma escolha estratégica do ator social para gerar um determinado efeito.

Essa lógica vai de encontro às propostas de Goffman, uma vez que o autor não compactuava com a perspectiva dos quadros serem construções individuais, isoladas de um contexto e estrategicamente mobilizadas para causarem efeitos.

Quadros não são sinônimo de ângulos estratégicos, mas uma maneira de entender as molduras partilhadas de sentido que envolvem os discursos ao mesmo tempo em que são atualizadas e (eventualmente) modificadas por eles. (MENDONÇA; SIMÕES, 2012, p. 197).

Em contrapartida, outras duas vertentes do uso dos enquadramentos estão alinhadas ao pensamento de Goffman e, portanto, se mostram potentes como ferramentas metodológicas. A primeira tem foco na situação interativa e na maneira como os atores sociais se mobilizam para enquadrar e se posicionar perante uns aos outros. Ela se interessa pelas regras, normas e valores que são construídos e compartilhados culturalmente. Já a segunda se projeta no estudo dos ângulos discursivos e nas possíveis interpretações, partindo do pressuposto de que os discursos são resultados dos entrelaçamentos sociais atravessados pelas regras de poder do contexto em que se dão. Portanto, os discursos trazem marcas dos enquadramentos compartilhados pelos atores sociais. Dito isso, alinhar as duas vertentes é a solução mais completa para o

enfrentamento do objeto de estudo, articulando-se entre uma abordagem que ressalte a dimensão discursiva da comunicação e a situação na qual ela é produzida. (MENDONÇA; SIMÕES, 2012).

Por meio dessa explicação, nota-se uma intenção de enquadramento quando o jornal Piãoneiro passa a ser chamado de Roda Livre, com a finalidade de se adaptar a um novo contexto que, segundo seu criador, era mais elitizado. Uma parte do editorial da segunda edição demonstra essa tentativa de ajuste contextual do jornal ao criar uma analogia entre o corpo humano e a empresa:

Sempre digo aos meus colegas para olharem a empresa como um corpo. O cérebro (sic) são a diretoria e a gerência. O coração, o setor de vendas. Os pulmões, toda a equipe burocrática (escritórios, etc.). As veias, onde circula o sangue da empresa são os demais funcionários. Independente do órgão, nenhum pode ficar doente, pois prejudicaria todo o resto. Então, vamos trabalhar em harmonia, lembrando que todos precisam de todos, nos tornando assim um corpo saudável. A amizade é algo que se conquista aos poucos. Espero de coração, que os colegas todos se tornem amigos. Se cada um fizer sua parte, nada será impossível. Começemos, então, desde já. Boa sorte para nós. (RODA LIVRE, 2006a, p. 1).

Há uma tentativa de dar ao novo jornal um tom de veículo integrador da empresa, por meio do discurso de valorização de todos os setores e a mútua dependência entre eles. Ao comparar a organização a um corpo, o editorial aponta os novos caminhos da publicação, uma vez que não era mais “sobre os assuntos internos de nossos interesses” (PIÃONEIRO, 2006, p. 1), mas um veículo que celebra a amizade e o companheirismo entre a parte de cima e a parte de baixo.

A descoberta do jornal por parte do proprietário foi crucial para a construção desse novo enquadramento. A visibilidade que o Roda Livre ganhou na empresa criou uma nova situação permeada por intencionalidades discursivas e tentativas de interpretação do contexto. Esse novo posicionamento dado ao jornal é resultante dos entrelaçamentos sociais atravessados pelas disputas de poder e as negociações de interação. Isso explica o uso da publicação para circular as reivindicações trabalhistas desde que essas não fossem explícitas. Percebe-se, então, o esforço para se fazer um veículo de acordo com as exigências organizacionais, sem perder a chance de se lançar também como uma oportunidade de dar voz às solicitações dos empregados.

Chegava na mão do dono e, se chegava na mão do dono eu não podia ser muito avacalhado, tinha que ser mais sutil. Por isso que eu ficava brincando aqui: ‘Oh, sauna seca!’. Realmente era um inferno a sala delas. Não é brincadeira. Era ruim mesmo para um setor de logística trabalhar. Era desumano. Porque lá era PVC e não tinha laje. E em cima, era telha de amianto. Então, era calor para caramba e só um ventiladorzinho. **Ou seja, fiquei dando um toque justamente para ver se eles conseguiam um ventilador para eles lá.** (CJ, grifo nosso).

O enquadramento dado às reivindicações, assim como já destacado anteriormente, não se limita a uma tentativa de efeito interpretativo; ele é o próprio resultado de um contexto onde os sentidos compartilhados sofrem interferências das condições de poder impostas pela relação trabalhista. Em seu depoimento, CJ revela o uso da sutileza para se comunicar e isso demonstra um entendimento das condições de fala.

A quarta edição do Roda Livre traz uma nota de agradecimento pelas melhorias conseguidas por meio da circulação do jornal.

Valeu! Agradecemos por terem nos atendido. Até que enfim o telefone sem fio apareceu, vocês fizeram a sua parte, a cada dia fica melhor o nosso ambiente de trabalho. Agradecemos também pelas melhorias nos banheiros, refeitórios e setor de faturamento. (RODA LIVRE, 2006d, p. 2).

Parece haver um cuidado para que o Roda Livre não se tornasse apenas um jornal com reclamações, pois isso poderia trazer problemas e atrapalhar sua continuidade como uma publicação que pretendia integrar a empresa. Elogiando as melhorias feitas pela gestão, o informativo procura se enquadrar como um espaço de conciliação entre os interesses dos empregados e os da gerência, revelando a tentativa de seu criador de se apresentar como um sujeito articulador entre esses interesses e, talvez, conseguir reconhecimento dos superiores através disso. O depoimento a seguir faz uma leitura crítica em relação ao criador do jornal e sua estratégia de projetar-se através dele.

Ele [CJ] tentou se adaptar ao novo jornal. **Enquanto teve, ele foi se adaptando.** Até porque era uma forma talvez de se aproximar mais, também. **Talvez ele tinha um interesse além do jornal. Se o jornal tinha, vamos supor, um papel de reivindicar e tudo, digamos assim, um meio de expressão do pessoal da expedição, talvez nesse momento, o criador do jornal não foi um representante da expedição cem por cento não.** Eu não o critico por isso, mas aí ele já tentou conciliar mesmo. **Aí, ele foi mais um conciliador do que um líder.** (EM, grifo nosso).

As relações de poder consubstancializadas através das ordens e gestos vindos da equipe administrativa da empresa, e o potencial de engajamento que o jornal tinha entre os empregados, foram fundamentais para a construção do enquadramento das duas fases do Roda Livre. Ela pode ser resumida como uma conjunção de intencionalidades que ora estava a serviço dos interesses gerenciais e ora se mostrava como um registro dos assuntos recorrentes aos empregados.

Neste período, percebe-se que as condições exigidas pelo proprietário da empresa para o funcionamento do jornal foram subsídios para o entendimento dos envolvidos que o noticiário já não podia ser o mesmo canal informal de outrora. O estagiário revela que o criador do jornal

foi percebendo essa atualização nas formas de cobrança e de vigilância sobre o veículo.

[CJ] foi percebendo, claro! Não era tão mais engraçado para eles fazer os jornais, isso era claro. Até porque, antes, era uma brincadeira, agora o pessoal já está querendo pegar no pé dele. ‘Ah, você está gastando muito tempo com o jornal, você está indo lá para cima, que não sei o quê... deixando a sua função.’ E antes ele fazia o que queria no jornal. (EM).

O depoimento do empregado da parte de baixo da empresa corrobora com as informações de EM sobre a interferência da relação empregado/empregador nas mudanças de quadros do Piãoeiro para o Roda Livre: “Eu acho que a empresa contribuiu para o encerramento do jornal sim. Nem digo que propositalmente, mas que acabou levando, colocando tanto limite, tanta regra, tanta coisa que perdeu a identidade do “Piãoeiro.” (EPB). Essa fala reforça as convicções sobre enquadramento defendidas por Goffman pois os quadros não são imposições propositas, mas uma consequência das diversas interações que os atores vão tecendo conjuntamente ao longo de seus encontros.

Depois disso, eu estava trabalhando e, às vezes, não estava dando para ele [jornal] subir. EM começou a ajudar. Colocaram ele para ajudar. **Sendo sincero, para que ele pegasse e eu não precisasse mais mexer com o jornalzinho. Essa foi a primeira etapa de me afastar.** (CJ, grifo nosso).

No caso do jornal, não houve uma ordem para o fim do Piãoeiro e o nascimento do Roda Livre. O ambiente, as negociações, o histórico, o repertório, os discursos, tudo contribuiu para o entendimento de todas as partes de que um novo veículo precisaria surgir, de preferência um que se enquadrasse em uma proposta que contemplasse diversão, reinvidicação e reforço do discurso organizacional, mesmo que isso parecesse contraditório, em princípio.

O novo enquadramento dado ao jornal é resultado das relações construídas pelos atores sociais que compunham a empresa. As interpretações geralmente vinham de contextos maiores alimentados pelos discursos da Economia e do comportamento organizacional e eram replicadas em situações cotidianas constrangidas por ajustes, negociações, tentativas, erros, acertos, brechas, imposições, consentimentos e disputas.

O aval dado pelo dono da empresa à continuação do jornal, a ida desse para a parte de cima e, finalmente, as condições impostas de tempo, gasto e local de produção delimitam a existência do Roda Livre. O depoimento a seguir ilustra esse cenário de vigilância e também revela a compreensão da situação pelos atores organizacionais.

Os conteúdos eram vigiados sim. Apesar que o pessoal não pesava na mão não. Mas tinha controle sim. A gente via tudo, selecionava quais os recadinhos. Mas não tinha muita censura não, porque o pessoal não pesava na mão não. **Acho que eles entendiam que não se podia criticar o chefe e tal.** (EM, grifo nosso).

Ao final deste tópico, entende-se que o enquadramento é um norteador tanto para os grupos dominantes quanto para os dominados. Havia um controle sobre o jornal, mas ele quase não era praticado, uma vez que havia o próprio entendimento dos empregados de que nem tudo poderia ser dito no jornal. A mobilização dos atores sociais, a partir de uma situação interativa, define os modos de enquadramento e de posicionamento. O movimento de enquadrar um contexto para entender como se agir revela as regras, as convenções e os valores compartilhados entre os envolvidos na situação.

4.3 *Footing*

Por *footing*, Goffman entende como a postura ou o posicionamento dos atores sociais engajados em uma situação (GOFFMAN, 2010). A origem do termo é uma derivação da palavra *foot* (pé, em inglês), ou seja, define como alguém se coloca, se apoia, durante um encontro comunicacional.

Tal qual os demais preceitos do autor, *footing* também é entendido por ele como uma construção social transformada durante o desenrolar das trocas discursivas dos participantes de uma interação. “Uma mudança de *footing* implica uma mudança no alinhamento que assumimos para nós mesmos e para os outros presentes, expressa na maneira como conduzimos a produção ou a recepção da elocução.” (GOFFMAN, 2010, p. 113). Logo, uma alteração de *footing* implica numa modificação no quadro situacional compartilhado pelos atores sociais, ou seja, um reenquadramento. Tendo em vista que os enunciados discursivos estão diretamente ligados à situação em que as interações ocorrem, conseqüentemente eles também sofrem alterações com a mudança de *footing*.

Além disso, como os *footings* são construídos durante os quadros situacionais, eles também são produtores de novos quadros. Pode-se dizer ainda que os *footings* são introduzidos pelos atores, mas com o passar da interação eles são negociados, ratificados, co-sustentados e modificados. O *footing* pode se mostrar como um esforço de enquadramento definido pelo ator, mas suscetível às transformações e ajustes logo quando é posto em prática interacional.

Esses conceitos ajudam a entender a variação de posicionamento do criador do jornal de acordo com trajetória da publicação. CJ variava sua atuação entre um agitador das causas trabalhistas e um conciliador dos interesses da parte de cima e de baixo. Essas mudanças de

footing acentuam a capacidade de adequações de postura do ator social a partir do enquadramento da situação, como também a habilidade de suscitar novas situações por meio de seu posicionamento durante a interação.

A segunda edição do jornal, por exemplo, deixa evidente as nuances de *footings* marcadas nos textos escritos pelo seu idealizador. Ela traz conteúdos que vão das reivindicações trabalhistas, já apresentadas no primeiro capítulo, a uma matéria a respeito da viagem de negócios feita pelo gerente geral da unidade à China. Sobre esta última, o teor da nota enaltece o feito como uma grande oportunidade para a organização e, conseqüentemente, posiciona o Roda Livre como um veículo também de registro das atividades referentes à gestão da empresa.

Com o objetivo de fazer **excelentes negócios**, Anderson [*gerente geral da unidade*] viajou mais uma vez à China. [...] Com certeza essa viagem trará a LM Bike **grandes benefícios**. Em breve teremos novidades por aqui...aguardamos a chegada do Anderson para o dia 25/04, a nossa expectativa é de **grandes negociações**. (RODA LIVRE, 2006a, p. 4, grifo nosso).

O uso de termos superlativos como “excelentes negócios”, “grandes benefícios” e “grandes negociações” evidenciam a tentativa de compactuar com o discurso institucional da empresa e apontam para o caráter situacional da escolha desse *footing*. Em entrevista, o criador do jornal afirma que trazer assuntos organizacionais para o veículo não foi uma exigência da gestão, mas ele próprio achou que seria uma pauta interessante e resolveu colocá-la na primeira edição após o jornal subir as escadas.

Porque na época foi muito legal essa viagem dele para longe. Foi muito bacana. Foi um passo da LM legal. Então, o que aconteceu? Eu achei interessante. Não foi um pedido de gerente. **Mas eles acharam legal, principalmente o proprietário, ele achou legal.** (CJ, grifo nosso).

Na fala do entrevistado, percebe-se uma preocupação em registrar no jornal as atividades da gerência através de textos valorizando a importância desse grupo para o crescimento da empresa. Esses feitos eram destacados com expressões elogiosas generalizando um sentimento coletivo da organização como no trecho: “a nossa expectativa é de grandes negociações.”. O objetivo da presença desse conteúdo no noticiário parece ser o retorno positivo dos superiores: “eles acharam legal, principalmente o proprietário” (CJ).

De algum modo a equipe gerencial da empresa exercia seu poder político sobre o jornal, afinal, ele circulava em seus territórios de atuação. Todavia, nota-se uma certa liberdade de seu criador em se comprometer com os conteúdos a partir da inserção de matérias que ele próprio escolhia, por acreditar serem importantes para o conhecimento do proprietário, por exemplo.

Da mesma maneira, percebe-se também uma autonomia dos empregados em querer participar ou não da circulação do jornal, visto que ela acontecia de mão em mão e, portanto, precisava do engajamento das pessoas para poder acontecer. O Gerente de Recursos Humanos afirma que a organização tinha pouca influência direta sobre a publicação.

Eu acho que CJ tinha autonomia sobre os conteúdos. Ele tinha de certa forma autonomia porque eu lembro do *marketing* falando que o jornal era do CJ. Então, acho que tiravam umas cópias e davam para as pessoas. Acho que ele não era nem pregado na parede e nem era todo mundo que recebia. Ele não era um painel de comunicação. Ele era entregue. Faziam umas cópias e distribuíam para as pessoas. Então, distribuía para quem queria. (GRH).

Aparentemente, não houve uma estratégia explícita da organização para proibir o jornal, mesmo ciente da repercussão das reivindicações e das reclamações de alguns empregados citados nele. Possivelmente, o Piãoeiro/Roda Livre era uma iniciativa significativamente aceita pelos empregados e se opor a ela seria um risco para a relação entre a gestão da empresa e subordinados. “Na verdade, isso aí era uma coisa muito complexa, já não tinha como impedir ele de fazer o jornal” (GM). Portanto, acredita-se que as transformações nos conteúdos do informativo resultaram da estratégia do seu criador em ajustar seu discurso ao novo contexto de representação. Aparentemente, o CJ se orientava pelas regras de conduta apontadas pelos seus superiores. “Eu acho que ele próprio incluiu os conteúdos institucionais a partir do momento que ele, isso é um ‘achômetro’, teve uma ajuda da empresa. Ele ficou até inibido. Então, essas coisas [*conteúdo informal*] foram diminuindo e tudo.” (GM).

Em outra matéria, na mesma edição, nota-se o cuidado do autor em ajustar seu *footing*. O conteúdo está na seção humor e tem por título: “Classificação de alguns ‘piões’”. Resumidamente, é uma lista com os diversos tipos comportamentais dos empregados que compunham a parte de baixo da empresa.

Pião-Porco: Não se importa em sujar seu ambiente de trabalho, banheiro, refeitório, bancada, etc. Pião-Pit Bull: É aquele que olhando para os lados e sentindo-se sozinho, dá uma dentada no canto da caixa e arranca de lá as peças que precisa, sem mesmo ter o trabalho de abri-la do modo correto; [...] Pião-Manco: Gasta 2 horas para atravessar o galpão de ponta a ponta; [...] Pião-Baiano: Não abre mão de 1:30 de lombo no almoço das sextas-feiras. (RODA LIVRE, 2006a, p.8).

O texto faz uma sátira aos desvios de conduta dos empregados associando-os a termos estereotipados: porco, *Pit Bull*, manco e baiano. A propósito, essas situações e vocábulos parecem ser vivenciados e compartilhados entre eles no cotidiano de suas tarefas. O assunto se encaixaria adequadamente nas pautas do Piãoeiro devido ao seu caráter de informalidade e

descontração, mas parece exigir um complemento explicativo quando é apresentado no Roda Livre, visto que esse agora circulava por todos os setores.

No final da lista dos “piões”, uma frase entre parênteses busca evitar possíveis problemas para a empresa, uma das exigências para a continuidade do jornal: “Essas colocações não refletem a opinião da empresa em relação aos funcionários.” (RODA LIVRE, 2006a, p. 8). Ao fechar a matéria com essa justificativa, os autores isentam a organização da responsabilidade sobre o texto. Essa preocupação com as consequências das matérias não se encontrava na primeira edição.

Em vista disso, na medida em que as relações entre CJ e a gestão da empresa foram se estreitando, novos quadros situacionais foram construídos levando os atores sociais à condução de *footings* para se ajustarem às novas regras de interação.

O próprio contexto social dava ao criador do jornal as diretrizes de qual *footing* adotar, se tornando desnecessário ter orientações explícitas de comportamento e regras de conduta. Do mesmo modo, ao conduzir o jornal por um viés mais institucional, CJ estrategicamente sustentava o posicionamento do ator também a serviço dos interesses da organização, o que suscitava novos quadros interacionais negociados e ratificados pelos interlocutores.

As interações construídas no âmbito organizacional são repletas de informações tácitas sobre o que é permitido e o que é proibido nesse ambiente, geralmente reproduzindo orientações vindas de questões mais abrangentes como as do mundo do capital e as da relação dialética entre empregador e empregado. A descrição acerca do encerramento do jornal esclarece essas proposições.

Olha, acabou o trem mais doido. EM foi mandado embora, parou o jornalzinho. Aí, já entrou com o concurso do Mais²³. Mesmo ‘esqueminha’. Aí, fizeram o edital, o concurso, aquele trem todo, sabe? Acabou um e começou o outro. Eles usaram mais ou menos a minha tática. Fizeram o prêmio, para que escolhesse o nome que foi escolhido: o Mais. E começou a fazer aquela linha mais bonita, entendeu? Já tinham o gabarito para isso, já tinham conceito de *marketing*, já tinham papel bom, máquina colorida, pessoal já experiente na área...então não teve erro, ficou bacana. (CJ).

O desfecho repentino do jornal, sem sobreavisos ou comunicados oficiais, foi o suficiente para que o seu criador entendesse a situação e, a partir dali, assumisse um novo *footing*, possivelmente visando não comprometer seu emprego na empresa.

Não, eu não quis fazer um novo jornal. Não quis, sabe o porquê? É onde eu estava te falando, aí que iria parecer que eu estava policiando eles, na minha opinião. Porque, justamente, o que eles tinham medo de mim era isso, da minha influência em cima

²³ Mais Comunicação é o nome do jornal oficial da organização. O veículo existe até hoje.

dos meninos, porque eu gostava de todos eles, assim, muito mesmo, de todo mundo. E não deixava ninguém levar ferro à toa não, porque aí eu tomava as dores. E é onde estava o perigo. Se eu começasse a mexer com isso aí, paralelo ao outro jornalzinho, aí não ia ser legal. Ia ficar feio, eles iam mandar parar, parar de circular. Aí, iria ficar mais feio, de repente chamava até a atenção. (CJ)

A versão para o término do Piãoeiro/Roda Livre descrita pelo seu criador, com destaque para o tabu criado a partir do silêncio transcorrido após o fato, não é a mesma apresentada pelos gerentes entrevistados. De acordo com eles, o fim do jornal se deu por uma questão de desgaste da fórmula de criação.

Eu acho que foi do próprio CJ que cansou, foi fazendo e foi parando. Não lembro de ter tido nenhuma intervenção da empresa. Porque quando a gente lançou o Mais Comunicação, eu lembro de ouvir: ‘antes teve um jornalzinho que o CJ fazia’. Eu lembro sempre do nome do CJ. “Que o próprio CJ fazia”, entendeu? Eu acho que isso foi parando por demanda dele. (GRH).

Os motivos para o fim do jornal apresentados pelo gerente de recursos humanos são semelhantes aos apontados pelo gerente de *marketing*.

Na verdade, eu não sei por qual motivo ele [*jornal*] durou só isso [*oito edições*], porque ele não era um programa da empresa, e o sucesso dele nasceu das piadinhas alheias. Então, era uma coisa super difícil de trabalhar. Eu acho o seguinte, as próprias pessoas foram se cansando. Eu acho que ele próprio [*CJ*] foi vendo. Eu não sei te falar, isso é um achômetro, mas eu acho que a graça dele, a concepção dele, foi as piadinhas com os outros. E isso com o tempo, a medida que a empresa foi participar mais, foi ficando com menos espaço, porque não era o objetivo. A empresa foi ajudando ele, funcionário, não foi uma coisa que a empresa quis comunicar. (GM).

O depoimento do gerente de *Marketing* sugere que a empresa não estava disposta a lidar com a situação criada pelo jornal. Ter um veículo em que assuntos institucionais e conteúdos informais compartilhassem o mesmo espaço parece ter sido mais uma vontade do idealizador do Piãoeiro/Roda Livre do que da gestão da organização. No entanto, a estratégia de ajudar na condução do informativo se deu através da cobrança dos demais empregados.

Eu lembro que nós conversamos sobre pedidos dos funcionários para ajudar o jornal, dar um apoio para ele: ‘Ah, ajuda ele, coitado. Está fazendo sozinho e à mão!’. A gente nem sabia que existia. ‘Dá uma força para ele, digita o jornalzinho para ele, o jornalzinho é engraçado demais, todo mundo gostou!’. (GM).

Mesmo aparentemente contrária ao jornal, a gestão encontrou meios para torná-lo uma atividade benéfica aos seus objetivos administrativos. Ajudar na produção do Roda Livre, posicionava a organização como apoiadora às ideias dos trabalhadores, o que seria importante para a sua imagem. Para além disso, o depoimento do estagiário de *Marketing* a seguir revela

outros interesses além da construção da figura da benevolência.

A gente ia usar o jornal para aquela questão... eu estou bem esquecida, bem por fora dos termos, se eu não me engano, a gente até usava o termo de *endomarketing*, aquele *marketing* interno, ‘nós vamos usar esse jornal para isso’. **Então, eu lembro até dele [GM] me dar algumas lições de *endomarketing*.** Então, passou a ser mais do interesse da empresa sim. Porque tinha muito essa questão: ‘vamos criar uma identificação do pessoal em geral com a empresa, *o endomarketing*, todo mundo vestir a camisa e mostrar que é interessante, todo mundo estar interagindo. O pessoal da expedição sabe que está acontecendo nas campanhas lá de cima. O pessoal dos televidas, os gerentes também estão se aproximando mais do pessoal da expedição.’ (EM, grifo nosso).

Independente do real motivo do encerramento do Piãoeiro/Roda Livre, os depoimentos revelam uma relação complexa acerca da finalidade do jornal. A quem ele servia? Aos interesses particulares de seu criador ou aos gerentes que o utilizavam como estratégia de *endomarketing* da empresa? De fato, a construção de um informativo contemplando ambições desses dois grupos não se sustentou, possivelmente, devido às inúmeras contradições ocasionadas pelas circunstâncias. Parece ser insustentável a situação ambígua de uma página conter uma matéria sobre premiações de uma campanha de vendas e na seguinte, uma charge denunciando as más condições de trabalho. Quanto a isso, o estagiário de *Marketing* acrescenta que

Ele [*criador do jornal*] foi percebendo que as coisas mudaram. Até porque, de início, o jornal era uma brincadeira. Então, pensando no pessoal da diretoria: ‘Ah, vai continuar sendo uma brincadeira, igual era o primeiro. Não vai ter tanta coisa prejudicial’, digamos assim, entre aspas, ‘perigosa’. Eu acho que, de início, eles não viam o jornal como alguma ameaça para empresa não. Daí, quando começou as reivindicações, aí talvez eles perceberam que: ‘opa! Eles não estão brincando não!’ (EM).

O quadro de tensão e cobrança sobre o jornal parece ter se agravado ao longo dos meses, não de forma direta, mas se fazendo presente nas entrelinhas das ordens de redução de custos, agilidade de entrega e cautela com os temas abordados. Além disso, a empresa passava por uma complicada fase de transição, de uma organização onde o proprietário era a autoridade máxima para uma administração com gerentes interferindo nas decisões.

Então, eles [*novos gestores*] deixaram eu continuar com o jornalzinho porque o dono autorizou. O dono chamou o gerente geral da unidade lá e falou com ele que estava me autorizando. Chamou o encarregado. O encarregado me liberava todos os dias às cinco da tarde para eu subir lá para o escritório. Então, foi uma coisa dele e ninguém botou o dedinho não, mas o GRH entrou e o GM, aquele trem todo, e já começou a fazer um setor, realmente, um setor de *marketing* que a empresa precisava mesmo. Setor forte, que tomava conta de tudo. Foi aí que rolou, parou de funcionar o

jornalzinho. **Do nada, o outro já entrou e continuou, e eu fiz com coisa que eu não vi.** (CJ, grifo nosso).

Supostamente, os gerentes contratados precisavam assumir *footings* que os colocavam como detentores do poder sobre as áreas em que atuavam. Ao adotar esses *footings*, eles criavam novos quadros de interação que, por sua vez, exigiam dos empregados propor e negociar seus *footings* para lidar com a atual situação.

Dito isso, entende-se que as mudanças sofridas pelo jornal estão também associadas às alterações do modelo de gestão adotado pela organização. O Piãoneiro/Roda Livre se sustentou, a princípio, devido à interferência do proprietário como apoiador do projeto, mas não resistiu aos objetivos dos gerentes recém contratados com o intuito de profissionalizar a empresa. O depoimento abaixo dá detalhes deste período.

Era uma fase de muita mudança na empresa, transição de uma coisa muito familiar. **O dono era tudo. Todo mundo ia lá na sala dele, todo mundo conversava com ele, pedia adiantamento para ele. Ele resolvia tudo.** Estava se profissionalizando... começando com o *Marketing*, começando com o RH. Então, o jornal acontece nesse momento bem truculento, vamos dizer assim, **tudo o que não precisava era desse jornal na época.** Mas, era uma coisa que aconteceu. **A rebeldia que a gente não pensava, mas não adiantava pensar, o cara fez, escreveu e lançou e teve muita gente que, inclusive, não gostou.** Por exemplo: quem não gostou? Quem se sentiu atingido pelas piadinhas. (GM, grifo nosso).

A fala reforça a indisposição dos gerentes em lidar com uma situação herdada do período de gestão familiar da organização. Os depoimentos citados apontam para uma circunstância de instabilidade devido às transformações hierárquicas da empresa. Entende-se, portanto, que o contexto foi decisivo para as leituras equivocadas dos quadros interpretativos e, conseqüentemente, dos *footings* adotados. Havia muitas questões no ambiente desorientando os atores sociais e comprometendo suas representações. Quem estava no poder? Quem mandava ou não? A quem devo respeitar as ordens? Quais os limites impostos? Dúvidas como essas, além de outras, não parecem ter sido respondidas de imediato, forçando a uma atualização constante do quadro primário a partir dos encontros interacionais e das trocas entre os atores.

A princípio, a transição do modelo de gestão não aconteceu de forma clara e muito menos foi comunicada aos empregados. Ela precisou ser percebida pelos trabalhadores no cotidiano da empresa, através, por exemplo, das mudanças de enquadramentos do próprio veículo de comunicação aqui investigado.

Eu acho que o Roda Livre representa uma gestão mais familiar, uma empresa menor onde você tinha a figura de um dono e não de uma gestão. E aí, você tinha um jornal ali, dos colaboradores. E o Mais Comunicação veio como um projeto de comunicação

de uma mudança de gestão. Foi quando a empresa resolveu profissionalizar a gestão. Você já tinha uma identidade corporativa. O Mais Comunicação era feito em Belo Horizonte com a parceria de alguém da unidade para trazer a realidade, mas ele já tinha um porquê, tinha um propósito, tinha uma missão. **E o Roda Livre, eu acho, que representava esse modelo antigo, onde as pessoas eram até mais próximas e não era uma gestão de resultados igual a profissionalização da empresa levou. A identidade da empresa na profissionalização foi uma gestão para resultados. Uma organização e um desenvolvimento para resultados.** E acho que os dois jornais mostram bem isso, a diferença entre eles. (GRH, grifo nosso).

O entrevistado ressalta um ponto importante na construção dos quadros de sentidos da empresa: a afetividade. A gestão familiar orientava os atores sociais a se posicionarem de forma mais flexível e informal nas relações que construía. E essa conduta de proximidade alimentava uma situação de fraternidade entre os empregados.

Eu acho assim, que essa parte de profissionalização de diferenciar setores, colocar gerentes nos setores. Então, isso assim, a empresa realmente se profissionalizou muito. Até então, se eu quisesse férias, eu ia lá no dono pedir a ele: ‘quero tirar férias.’. Hoje não. Tem o RH, tem o *Marketing*. Então, eu acho, que quando ele [*jornal*] foi crescendo muito assim, a gente chegou e... ‘não! Já é hora de mexer no jornal’, tanto é que com isso ele acabou. (EPB).

As relações de informalidade que sustentavam *footings* baseados em poucas cerimônias, destacam o sentimento de intimidade entre os empregados e entre estes e o dono. Essa situação não se repetia no trato entre trabalhadores e os gestores recém contratados. O criador do jornal, por exemplo, descreve características que lhe incomodavam na figura de GM, muitas delas relacionadas ao comportamento esnobe dele.

Era super arrogante, muito mesmo. Achava que era o fodão e o jornal tinha que passar na mão dele, justamente porque não existe uma diagramação. Realmente não existe não. Na época que saiu o jornalzinho, o máximo que eu fazia era dividir em duas colunas, o que começou a dar a ‘carinha’ de começar a querer parecer com um jornal, um panfleto. Aí começou a rolar uma ‘diferencinha’. [...] Ninguém da empresa gostava do GM, justamente pela arrogância que ele era. Ele achava-se o máximo. Então, ou seja, já começou a rolar para outros lados, para o lado deles. Aí foi, o pessoal falava: ‘faz o jornalzinho sô, faz o jornalzinho’, mas aí foi me dando aquela preguiça, falei assim: “não, não vou bater de frente não”. (CJ).

Na gestão familiar, o conteúdo e a diagramação do jornal não tinham comprometimento com o “desenvolvimento para resultados”, como exposto pelo gerente de recursos humanos. O estilo da publicação fazia parte da informalidade que permeava todo o cenário organizacional.

A gente imaginava que seria um jornal que mantivesse aquela pegada, aquela coisa divertida. Eu acho até que eles tentaram manter durante um tempo aquele perfil, mas a coisa foi mudando. **Acho que esse perfil de uma empresa familiar, perdeu-se, não existe mais.** A gente sabe que é uma empresa de uma família e tudo o mais, mas

não tem as mesmas características. **Eu acho que o jornal foi uma consequência com essa nova forma de gerenciar, de administrar e tudo mais, perder essa identificação, para a empresa, foi melhor.** (EPB).

A nova forma de gestão exigia diferentes cobranças, inclusive técnicas, como a diagramação das colunas, conhecimento que o criador do jornal não tinha. Portanto, passar o Roda Livre nas mãos do GM representava essa lapidação para adequar o informativo ao profissionalismo buscado pela empresa. Ao passo que também, indiretamente, oportunizava uma interferência da gestão em seu conteúdo e estrutura.

Eu ajudava. **Diagramava, ajudava, mas não foi uma coisa concebida. Foi uma ajuda, tipo assim, no andar da carruagem as abóboras se ajeitam. Porque se dependesse de mim, a partir do primeiro, já não tinha piada nenhuma. Se dependesse de mim só, se a empresa fosse minha, eu falava: ‘acabou, você nunca mais faz esse jornal’.** Mas a empresa era familiar, tinha o proprietário, tinha o povo, tinha muita gente lá que tinha amizade e etc., mas se dependesse da minha concepção não continuaria com as piadinhas não. Pode fazer o jornal à vontade, tirando as piadinhas dos funcionários que era o meu calcanhar de Aquiles, era o meu problema, e ao mesmo tempo era a graça do jornal. (GM).

O posicionamento de uma “gestão profissionalizada”, defendida pelos gerentes, impactava diretamente no jornal. Enquanto o proprietário parecia oportunizar relações mais afetivas, a gerência, formada por especialistas vindos de Belo Horizonte, optava por um modelo rígido, pautado no controle de todos os processos (inclusive os de comunicação), através da lógica da administração e da busca por resultados, como foi defendido no depoimento supracitado do GRH. Essas mudanças foram percebidas pelos empregados, principalmente nas transformações do veículo comunicacional que circulava entre eles.

Foi mais ou menos na entrada dele [GM] que começou o declínio [do jornal]. Antes do GM, já existia o jornal. **Aí, depois que ele entrou, ou talvez porque ele ficava em Belo Horizonte e não tinha o conhecimento do jornal,** eu não sei falar certinho qual foi a data inicial... mas assim, depois que ele começou a ir mais para Lagoa da Prata, que ele teve conhecimento, aí, o jornal acabou. Teve umas edições que ele mudou muita coisa, aí o CJ viu que não era o que ele tinha feito. (EPC, grifo nosso).

As mudanças organizacionais parecem ter sido apenas superficialmente informadas aos empregados durante a fase de transição. Isso favorecia a especulação e as incertezas de um ambiente onde a chegada dos novos gerentes, vindos da capital com propostas de formalização dos procedimentos da empresa, alimentava a divisão política entre a diretoria local, representada pela informalidade do proprietário e a gerência regional, marcada pela “mudança de muitas coisas” (EPC). O depoimento a seguir exemplifica essas proposições.

Não sei exatamente porque o jornal durou oito edições, eu acho que foi por essa mudança: **‘ah não! Agora é da empresa, mudou de mão. Agora vocês não vão mais fazer o jornal’**. Eu tenho certeza que essa mudança veio da diretoria. **Melhor, das gerências, não da diretoria. Da parte da organização mesmo, aqueles que preferem escolher o que a gente vai ler.** (EPB, grifo nosso).

As representações do novo poder, constituídas através dos novos gerentes, serviram para orientar a formulação de *footings* adotados pelos empregados. Eles sabiam dos riscos em enfrentar o grupo dominante e, portanto, escolhiam estratégias para garantir seu emprego, como relata CJ.

É melhor ser sutil do que ser direto. É perigoso ser direto. Tanto foi, que eu fui mandado embora por causa disso. No futuro, bem no futuro, quando eu fui despedido. Nessa época, foi por esse motivo: ‘Você tem muita influência sobre os funcionários lá embaixo, tal, tal’, falou na minha cara o Túlio²⁴. Até com coisa de que eu ia ser sindicalista, alguma coisa assim, e eu estava prejudicando. (CJ, grifo nosso).

Os dizeres do criador do jornal ressaltam os pressupostos de Goffman quanto ao *footing* adotado e negociado pelo ator social. Em síntese, ele sabia como se posicionar na situação, o próprio contexto construído pelas relações o orientava nessas escolhas. Todavia, em algum momento, sua figura passou a representar o extravio das pretensões de controle da organização e, pelo motivo apresentado, demiti-lo parece ter sido uma forma de evitar uma disseminação de ideias consideradas prejudiciais para os projetos da empresa. O depoimento do gerente de recursos humanos confirma essas suposições.

Eu já ouvi muito, não diretamente ao jornal, mas eu ouvia muita reclamação do grupo do CJ. ‘A panelinha do CJ. Às vezes, até hoje, a gente ainda escuta: “ah, ele fazia parte daquela panelinha”. E era uma panelinha muito fechada e ótima para quem fazia parte. Mas para quem estava fora, tinha queixa: ‘ah, fulano saiu, fulano era prejudicado, o outro era protegido’. [...]. E o CJ era o líder dessa panelinha, dos ‘leva e traz’, de fofocas, de coisa pejorativa ou positiva. **Então era assim, se você conquistasse o CJ para um projeto, ele era um bom multiplicador para você. Se você não conquistasse o CJ para aquele projeto, ele era um bom desconstruidor do seu projeto com todo mundo.** Porque ele tinha essa liderança. Mas, até hoje, eu ouvia essa reclamação dessa panelinha. Não propriamente do jornal, mas desse grupo de identidade que tinha uma liderança do CJ. (GRH, grifo nosso).

O trecho da entrevista aponta para uma possível razão da demissão: CJ era tido como um ator estratégico para a disseminação dos interesses organizacionais, mas, por vezes, ele também se mostrava como um agitador para a não aceitação de projetos da empresa por parte dos demais empregados.

²⁴ Gerente Geral da Unidade que assumiu o cargo depois da saída de Anderson, irmão do proprietário, nessa fase de transição da gestão da empresa.

Resumidamente, CJ assumiu um papel de liderança que ora colaborava e ora era prejudicial para a gestão da organização. Talvez, demiti-lo, anularia esse poder de influência sobre os demais empregados e facilitava os resultados pretendidos pela empresa.

Logo, através do conceito de *footing* pode-se inferir que os participantes de uma interação estão o tempo todo propondo, negociando ou mantendo quadros, através dos posicionamentos que assumem, (re)organizando e (re)orientando seus discursos em relação à situação. Portanto, mais do que identificar o conteúdo desses discursos e o papel social assumido por quem os profere, está a preocupação em identificar onde, como e quando eles foram construídos.

Avançando no estudo do *footing*, Goffman (2010) critica o conceito de falante e ouvinte. Ele acredita que estes termos são limitados à atividade linguística (aquele que fala e aquele que ouve), como se ambos estivessem atuando em uma situação considerada ideal: alguém que fala é o responsável por nomear alguém que ouve. “Por exemplo, os termos ‘falante’ e ‘ouvinte’ implicam que o que está em questão é somente o som, na verdade, a visão é originalmente muito significativa também, às vezes até o tato.” (GOFFMAN, 2010, p. 115). Em outras palavras, é como se o ouvinte entrasse numa sintonia perfeita com o falante e nenhuma interferência fosse considerada.

Esse cenário idealizado desconsidera a possibilidade de outros integrantes não ratificados participarem da interação, como, por exemplo, um desconhecido que não estava previsto no processo, mas nem por isso deixa de entrar em contato com a mensagem. Portanto, o autor defende a substituição de uma análise presa ao modelo linear comunicacional e reforça a existência de uma arena de disputas envolvendo não só aqueles que estão falando ou ouvindo, mas um contexto maior no qual as relações e as estratégias de interação estão sendo construídas através dos encontros sociais.

Assim, uma análise restrita do sistema informacional da comunicação “não é suficiente para se lidar com o contexto no qual as palavras são faladas.” (GOFFMAN, 2010, p. 133). Para tanto, o autor propõe uma investigação que traga uma noção mais abrangente da situação social, ou seja, é preciso entender que “(...) toda a situação social, toda a imediação, deve ser considerada.” (GOFFMAN, 2010, p. 133).

Para superar a condição de falantes e ouvintes, Goffman apresenta respectivamente outros dois conceitos: *status* de participação e estrutura de participação. Segundo o autor, “a relação de qualquer um dos membros com uma certa elocução pode ser chamada de seu ‘status de participação’ relativo à elocução.” (GOFFMAN, 2012, p. 125). Ou seja, o ator social pode ter seu papel bem definido pelos seus interlocutores, mas, por vezes, a partir de sua interação,

ele pode (re)assumir uma outra posição momentaneamente. A referência analítica aqui está centrada no ator e sua elocução.

Ao questionar o termo falante, Goffman (2010) distingue o *status* de participação em três estruturas: o animador, o autor e o responsável. O sociólogo lembra que, no primeiro momento, o ator social é apenas uma máquina acústica que projeta sons, ou seja, ele está na função de animador, dando voz às ideias de um autor e isso não pode necessariamente ser considerado seu papel social, uma vez que o corpo falante encobre questões muito mais complexas localizadas na mente de quem seleciona as palavras.

O animador tem a função física acústica de corporificar um autor, que seria a segunda estrutura, ou seja, “alguém que selecionou os sentimentos que estão sendo expressos e as palavras nas quais eles estão codificados.” (GOFFMAN, 2010, p. 134). Por fim, o responsável seria “alguém cuja posição é estabelecida pelas palavras faladas, alguém cujas crenças são verbalizadas, alguém que está comprometido com as palavras expressadas.” (GOFFMAN, 2010, p. 134). Neste caso, o ator não está limitado a um corpo e uma mente, mas alguém que se apresenta com um papel específico reconhecido pelo grupo social ao qual pertence.

A partir da exposição das três estruturas, fica perceptível o porquê de Goffman sugerir a readequação de falante à noção de *status* de participação. O teórico explica que ao usar a expressão falante, ele está referindo a convergência dessa tríade em que “o indivíduo que anima está produzindo seu próprio texto e delimitando sua própria posição através dele: animador, autor e responsável são um só.” (GOFFMAN, 2010, p. 135). Isso não significa que ao se identificar o animador automaticamente se saiba quem é o autor ou o responsável, e são nessas possíveis variações que se encontra a possibilidade de *footing*, em razão de que um mesmo animador pode ser a caixa vocal para autores e responsáveis diferentes.

A triangulação animador, autor e responsável, proposta por Goffman (2010), ajuda a entender um fato curioso identificado durante a pesquisa. Por diversas vezes, como será mostrado a seguir, GRH é citado nas entrevistas como um dos responsáveis pelas mudanças e, conseqüentemente, o fim do jornal.

Ele [*jornal*] foi aprimorado, puxado para o lado da empresa. GM e GRH iniciaram a mudança no jornal. [...] GRH já tinha entrado [*na empresa*]. Ele tem uma visão. Ele é gerente de tudo agora, não é? [*se referindo ao fato do GRH ter assumido recentemente o cargo de diretor do grupo organizacional*]. Ele sempre teve uma visão. É, teve uma visão legal, porque é um jeito dele se comunicar com os funcionários e com todo mundo através de um jornal que é o “Mais”, entendeu? (CJ).

Ao ser questionado sobre sua percepção acerca da estratégia do GRH de criar um novo jornal, tendo em vista que o anterior parecia ser bem aceito pelos empregados da empresa, CJ

responde:

Desde quando ele pedia opinião ou ele se importava com isso? Se importava com isso não! Não estava nem aí não. Vou te ser sincero, GRH tinha mais medo do funcionário, do que manter respeito. Ele tinha era medo. Morria de medo. ‘Facinho’ de você encantar ele num canto e descontrolar ele. Pegar ele num papo, ele descontrola totalmente, entendeu? **Ele é de ver, mandar fazer de longe**, mas não pode deixar, por exemplo, três funcionários fazendo uma rodinha ao redor não, que ele perdia as estribelas, sempre foi. E ele tinha medo de mim por causa desse detalhe. Não é por causa do jornal. Não é exatamente. Eu acho que é o que o Túlio [*Gerente Geral da Unidade*] falou na época comigo que eu estava tendo muita influência em cima dos funcionários de lá, ou seja, resumindo tudo: “conversa menos!”. Porque ele achava que como eu trabalhava e escutava muita coisa, eu levava muita coisa para os funcionários. Mas não era assim, mas eles achavam que sim, que era. Que que aconteceu? Aconteceu de eu ser despedido, sem motivo nenhum. (CJ, grifo nosso).

Apesar das afirmações de CJ sobre a atuação de GRH sobre o informativo, destacando seu estilo de relacionamento com os demais atores organizacionais, o gerente de *marketing*, por sua vez, não parece ter certeza se seu colega gestor já trabalhava na empresa durante o acontecimento do Piãoeiro/Roda Livre, mesmo tendo convicção de ter conversado sobre esse assunto com ele.

GRH já estava na empresa? Se eu não me engano, sim. Porque eu lembro da gente discutindo sobre esse jornal. Ou se ele não trabalhava lá, começou a trabalhar pouco tempo depois, mas eu acho que sim, alguém do RH que nos falou. A memória da gente pode falhar, não é? Eu realmente...é muita coisa que aconteceu, **mas eu lembro do jornal, lembro de discutir sobre esse jornal com o RH**. (GM, grifo nosso).

Apesar das falas associarem diretamente o gestor da área de recursos humanos ao jornal, ele próprio lembra, em entrevista, que não trabalhava na empresa neste período. Sua data de admissão foi no ano seguinte, 2007, quando o jornal já tinha encerrado apesar do assunto ainda ser constantemente retomado pelos empregados da empresa.

Em entrei em maio de 2007. A última edição foi em outubro de 2006. Eu lembro de ouvir sobre o jornal isso: ‘Ah, tinha o jornal do CJ’. Tanto que eu nem lembrava dele [*jornal*], eu lembrava do jornal do CJ. A primeira vez que vejo o jornal é hoje. Tem fotos que eu lembro, de uma convenção que teve na ARCE [*um clube local*], por exemplo. (GRH).

As análises feitas ao conteúdo do jornal não apontam nenhuma referência ao setor de recursos humanos, diferentemente do setor de *marketing*, citado algumas vezes no veículo. Isso demonstra que certamente o setor e a gestão de recursos humanos ainda não haviam sido implantados na empresa ou, pelo menos, ainda não era de conhecimento da unidade de Lagoa da Prata, uma vez que a gestão ficava em Belo Horizonte. Todavia, por qual razão, mesmo não

trabalhando na organização, GRH foi vinculado ao jornal pelos entrevistados?

A partir da relação animador-autor-responsável proposta por Goffman, pode-se entender a complexidade da situação relatada. O status de participação de um ator na interação não está restringido à sua presentificação corpórea. Na verdade, sua representação do papel social tem a capacidade de ir além do contexto temporal e espacial e se marcar culturalmente como autor e responsável pelas ideias compartilhadas com seus interlocutores. Sendo assim, o animador GRH não estava na empresa, mas o autor e responsável era sentido pelos demais atores.

Isso é engraçado, já me culpavam por muitas coisas em períodos em que eu nem estava na empresa. Há poucos dias, falaram que eu liberei a multa rescisória de um empregado, uma coisa que eu sempre lutei contra. **Eu acho que eu represento esse período da profissionalização. Eles veem em mim a figura da gestão.** Então, tem o bônus e o ônus de tentar organizar os processos. Esse é o preço que eu pago. (GRH).

O Mais Comunicação, veículo oficial da empresa criado pelo GRH um ano depois do fim do Roda Livre, foi lembrado pelos entrevistados como o seu substituto, aquele que veio para encerrar o período de informalidade da empresa. Soma-se a isso o fato de os gerentes, considerados corporativos (pois atuavam em várias unidades da empresa), estarem alocados na sede em Belo Horizonte. Essas circunstâncias criavam uma certa confusão entre os empregados por não saberem exatamente quem dava as novas ordens e de onde elas vinham.

Isso demonstra que o animador é sempre uma figura imprecisa, pois ele apenas empresta seu corpo para o autor sintetizar seus enunciados e para o responsável se comprometer através dessas escolhas enunciativas. Essa situação faz com que o responsável transcenda o corpo emprestado pelo animador, uma vez que suas palavras têm o potencial de se dispersarem incontrolavelmente ao longo do tempo, inclusive em circunstâncias anteriores à sua presença física, como aconteceu com o GRH e o jornal. Parafaseando o entrevistado, esse é o “bônus e o ônus” das representações sociais.

Retomando as ideias de Goffman para superar o conceito de ouvinte, o autor acredita que “a relação de todas as pessoas no agrupamento com uma dada elocução pode ser chamada de ‘estrutura de participação’ para esse ou aquele momento de fala.” (GOFFMAN, 2012, p. 125). O foco desse operador analítico está na relação entre os atores e a situação, entre as diversas formas como os envolvidos em um encontro podem se inter-relacionar e ajustar seus papéis não somente à elocução, mas ao contexto. As mudanças de papéis aqui, diferentemente do conceito de *status* de participação, acontecem de forma circunstancial; a própria situação é quem exige a troca de posicionamentos.

Quanto às estruturas de participação, o sociólogo identifica dois tipos: ouvintes ratificados e ouvintes não ratificados. Goffman (2010) conceitua a ratificação como sendo uma autorização (por meio de sinais simbólicos) que uma audiência recebe por aquele que está falando, do mesmo modo que os ouvintes emitem sinais para ratificar (autorizar) a fala do outro. Contudo, é preciso ir além da linearidade entre ouvinte e falante para se entender que um sistema de comunicação pode ser muito mais complexo, ou seja, além das autorizações e dos papéis regularmente claros entre falantes e ouvintes, deve-se também considerar aqueles atores que não estão ratificados e nem por isso deixarão de ser afetados e afetarão o processo comunicativo.

Assim como podemos ouvir uma conversa sem sermos ouvintes ratificados (ou sermos ratificados para escutar, deixando de fazê-lo), também como ouvintes ratificados – participantes que não têm a palavra no momento – podemos brevemente exclamar nossas palavras e sentimentos nos interstícios temporais dentro ou entre as trocas mantidas pelos outros participantes. (GOFFMAN, 2012, p. 135-135).

Considera-se, portanto, que a comunicação é sempre uma situação de imprevisibilidade, em que a audiência não pode ser prevista e determinada pela instância produtora da mensagem, ou como descreve Goffman, “em suma, um participante ratificado pode não estar escutando, e alguém que esteja escutando pode não ser um participante ratificado.” (2010, p. 118).

Essas ponderações podem ser ampliadas pelos estudos de Rudimar Baldissera (2008; 2009; 2014) sobre a comunicação organizacional. A partir da aproximação entre a Teoria da Complexidade de Edgar Morin e as investigações no contexto organizacional, Baldissera (2008; 2009; 2014) propõe três dimensões para a comunicação: organização comunicada – a fala autorizada, a forma como a organização se posiciona através de seu discurso oficial, geralmente advindo do que ela julga ser sua identidade no objetivo de dar visibilidade ao seu material simbólico e produzir uma imagem pretendida; organização comunicante – acontece quando a fala ultrapassa o âmbito oficial, estabelecendo relação com qualquer interlocutor, muitos deles não previstos; e, por fim, a organização falada – todo processo indireto de comunicação, que não partem da organização, mas se referem a ela.

Esse indeterminismo do papel do ouvinte também é um preceito compartilhado por Lima e Oliveira (2012) ao defenderem que a comunicação se constitui na ação e, conseqüentemente, o público (ouvinte, audiência...) se constrói na relação.

Essa concepção foge de uma abordagem que considera os públicos como uma realidade concreta e estática, geralmente definida pelas organizações como agrupamentos espontâneos com gostos e comportamentos semelhantes (público-alvo). As autoras referidas defendem que:

Portanto, para nós, não se pode ver no “público” uma esfera passiva de recepção das ações organizacionais, mas, pelo contrário, deve-se considerá-lo instância ativa de interação. No final das contas, é no interlocutor – ou no “outro”, no público – que a comunicação se efetiva, **quando ele aceita participar da interação** e, assim, na relação que estabelece, se constitui efetivamente como público. (LIMA; OLIVEIRA; 2012, p. 116, grifo nosso).

Desta forma, é possível considerar que, assim como Baldissera, Goffman também não considera a comunicação como um sistema simples de transmissão de informações, mas como uma trama incontável de trocas de sentidos agenciadas pelas estratégias constantemente (re)organizadas durante a interação.

Sendo assim, em uma tentativa de relacionar, sintetizar e organizar os conceitos dos dois autores, apresenta-se o quadro a seguir:

Quadro 2: Relações entre os conceitos de Goffman e Baldissera

Dimensão da Organização	Estrutura de participação do interlocutor²⁵
Comunicada	Ratificado
Comunicante	Majoritariamente não-ratificado
Falada	Não-ratificado

Fonte: Autoria própria

A partir do quadro, pode-se entender as possibilidades de relações estabelecidas entre organizações e interlocutores. Nele, a organização comunicada se apresenta como a interação entre a fala oficial da empresa e o interlocutor autorizado e reconhecido a participar deste processo.

Já a organização comunicante seria as atualizações sofridas pelo discurso formal da empresa quando em interação com os interlocutores geralmente não-ratificados a terem contato com ele.

Por fim, a organização falada compreende as conversações informais sobre uma determinada organização a partir de interlocutores não reconhecidos como participantes da construção do discurso oficial. Todavia, essa “não-ratificação” não os impedem de fazer parte dos processos de comunicação organizacional.

Apresentadas essas aproximações entre os dois autores, propõe-se aqui um desdobramento das dimensões da organização cunhadas por Baldissera. O autor basicamente

²⁵ O termo ouvinte proposto por Goffman foi substituído por interlocutor para se adequar ao paradigma interacional da comunicação ao qual esse trabalho se sustenta.

concentra suas categorias nas interações derivadas da fala oficial. Em outras palavras, ele destaca as relações estabelecidas a partir do contato dos interlocutores com o discurso formal. Portanto, Baldissera desenha três possibilidades de processos de comunicação: premeditados, não premeditados e incontroláveis levando-o, respectivamente, a considerar a existência das dimensões comunicada, comunicante e falada. Neste caso, o referencial do autor é a comunicação oficial da empresa.

Todavia, partindo do pressuposto de que toda a situação social deve ser levada em consideração para o entendimento dos processos de comunicação, ou seja, o contexto, o histórico, as relações de poder e as representações sociais (GOFFMAN, 2012), há também que se levar em conta aquilo que não é explicitamente comunicado, o não dito e o não dialogado, mas nem por isso impossibilitado de ser percebido através de outras formas de leituras, como as tentativas de enquadramentos, os movimentos de *footing*, as matrizes primárias de interpretação, o imaginário social, enfim, sentidos que parecem estar no ambiente e não nas palavras, imagens, linguagens ou gestos.

Por conseguinte, do mesmo modo que a ratificação de um público não deve ser um atributo delegado unicamente à organização, uma vez que a constituição dos grupos de interlocução é sempre um processo indeterminado, também as leituras interpretativas sobre uma organização não são produções de sentidos feitas por meio de um contato restrito com as mensagens comunicadas oficiais ou não sobre a organização. Isto é, deve-se levar em consideração a possibilidade dos atores sociais de extravasarem o campo dos sentidos produzidos pela linguagem e conseguir entender, por exemplo, questões não implícitas de poder, representações e posicionamentos.

Assim sendo, sugere-se a existência de uma dimensão da interação complementar aos quadros situacionais comunicados. Neste caso, as três dimensões se atualizariam em organização não-comunicada, organização não-comunicante e organização não-falada.

A organização não-comunicada é a dimensão das interpretações situacionais que orienta os grupos ratificados em contato direto com a comunicação oficial, aqueles oficialmente reconhecidos e pretendidos pela organização. Como, por exemplo, os empregados da empresa analisada que percebiam as relações de poder e as representações de papéis e, portanto, não “pesavam a mão” quando se manifestavam no jornal. Ou então, a percepção do criador do Piãoeiro/Roda Livre sobre a importância de ser mais sutil e menos direto em seus textos para garantir o seu emprego e a continuação do seu informativo. Essas são instruções não oficialmente dadas, não estão escritas ou expressas em nenhum lugar, mas são devidamente percebidas a partir das trocas comunicacionais entre empregados e empregadores.

A organização não-comunicante é a dimensão das interpretações situacionais que orienta os grupos não-ratificados em contato direto com a comunicação oficial, ou seja, aqueles oficialmente não reconhecidos ou esperados pela organização em seus planejamentos, mas nem por isso são impossibilitados de refletir sobre ela. Essa dimensão pode ser identificada, por exemplo, através do receio da empresa de que o conteúdo do jornal começasse a circular em âmbitos diversos, como foi sugerido pelo EM. Assim, mesmo não sendo os leitores premeditados pelo jornal, esses grupos não deixam de apresentar potencial de entendimento e percepção das relações de poder e das representações de papéis não comunicadas. Ou ainda, a condição imposta pelo proprietário do negócio para a continuação do jornal, reforçando sua indisposição em responder judicialmente a possíveis futuras ações de difamação ocasionadas pelo Piãoeiro/Roda Livre. Neste caso, os juízes e advogados formariam o público não-ratificado com capacidade de interpretação do quadro situacional, das relações de trabalho, das ideologias, das crenças, dos valores, enfim, daquilo que não foi dito, mas que permeava o veículo.

Por fim, a organização não-falada é a dimensão das interpretações situacionais que orienta os grupos não-ratificados com contato indireto com a comunicação oficial, ou seja, tomaram conhecimento através de terceiros. Aqui se encontram as conversações e o imaginário coletivo formado por atores sociais que não interagiram diretamente com os produtos comunicacionais da organização, mas mesmo assim conseguem trocar impressões sobre os posicionamentos políticos desta. Um indício da organização não-falada é encontrado na relação entre o GRH e o GM. O primeiro alega nunca ter visto o jornal antes da entrevista, uma vez que não era empregado da empresa durante sua circulação, mesmo assim ele afirma que o Piãoeiro/Roda Livre já foi tema de conversas com o segundo. Ou seja, mesmo nunca tendo lido o informativo, o gerente de recursos humanos conseguiu fazer considerações sobre a liderança do criador do jornal, seu poder de influência e a associação do veículo ao período de gestão familiar da organização. Todas essas são leituras situacionais derivadas de um contato indireto com o produto da comunicação organizacional.

A proposta apresentada não busca superar a de Baldissera. Ela é apenas um complemento construído sob as possíveis aproximações do pesquisador brasileiro e as proposições de Goffman. O objetivo é sugerir um adendo analítico para demonstrar as possibilidades de produções derivadas de uma parte da comunicação que vai além dos sentidos da linguagem e se embrenham pelo campo das interpretações situacionais, das orientações dos quadros de sentido, dos movimentos de enquadramentos e das possibilidades de condução e negociação de *footing* em uma interação.

4.4 Fachada

Goffman (2011, 2013) recorre ao termo fachada para denominar a parte do desempenho do ator social com a função de definir a situação para os observadores da representação. Neste aspecto, o criador do jornal representava uma fachada de liderança na empresa, levando os demais empregados a trata-lo com respeito e admiração.

[Tenho] vinte e cinco anos de Belo Horizonte. Passei por várias agências de publicidade [...]. Então, assim, eu conheci o pessoal ali dentro das agências. Você não podia querer falar, pronunciar mal determinada palavra lá, que eles caíam matando em cima de você. [...]. Então, querendo ou não, nesse tipo de serviço você vai conversar, as pessoas sempre acham: ‘oh, você conversa bem! Oh, você escreve bem!’. Mas eu, por quê? Porque eu gosto de ler, **porque eu leio mais de cinquenta livros por ano**, porque eu gosto, entendeu? Por conversar, por procurar saber em revista, por conversar com gente inteligente [...]. **Então, os meninos se achavam coitados, porque eles eram avacalhados.** (CJ).

Aparentemente, o histórico profissional de CJ servia de referência para os demais empregados contribuírem para a construção de sua representação como um líder mais esclarecido e menos “avacalhado” que os demais. O ator se diz polêmico “por determinados conselhos que eu andei dando lá, instruções, por exemplo, de causa trabalhista. Eles já me pegaram uma vez explicando como que funciona com funcionários.” (CJ). A fachada de liderança também é descrita por um dos entrevistados.

Ele influenciava! Eu acho que esse jornal deu um pouco de poder para ele, porque de uma certa forma parece que as meninas [*analistas de recursos humanos*] acharam, que era uma forma dele ser um porta voz, só que ele foi ficando meio Che Guevara, meio rebelde. Ele achava que tudo era explorar. Se fizesse hora extra, e falasse que iria para o banco de horas, ele falava: ‘não! Tinha que pagar’. (EPC).

Goffman (2001, 2013) lembra que apesar do esforço individual em manter uma fachada, ela é co-sustentada por todos os integrantes da interação. Esse aspecto é percebido na quarta edição do Roda Livre, por meio de um texto escrito por um empregado intitulado “Homenagem ao CJ”, que contribui para reforçar a fachada do referido como uma pessoa inteligente e instruída.

Vivemos num mundo em que, pela grande oferta de mão-de-obra, precisamos fazer a diferença, não só no sentido profissional, mas também na família, na sociedade. Em nossa empresa, também não é diferente. **E neste sentido gostaria de destacar uma pessoa que fez a diferença. Com sua gentileza ao atender telefone, pela educação ao falar, pela inteligência e audácia de se lançar como editor do nosso jornalzinho, pela maturidade de suas conversas e acima de tudo pelo companheirismo.** Uma empresa precisa de pessoas para se formar. E acima de tudo de pessoas inteligentes, compromissadas e com boas ideias. (RODA LIVRE, 2006d, p. 3, grifo nosso).

O jornal se tornou um importante meio para construir e consolidar a fachada de seu criador. Criar e executar o projeto dava-lhe status de uma pessoa conhecida e respeitada no ambiente organizacional.

A fachada é uma imagem do eu delineada em termos de atributos sociais aprovados – mesmo que essa imagem possa ser compartilhada como ocorre quando uma pessoa faz uma boa demonstração de sua profissão ou religião ao fazer uma boa demonstração de si mesma. (GOFFMAN, 2011, p. 14).

Fachada, portanto, pode ser entendida como o equipamento expressivo, socialmente construído e convencionado, usado de forma intencional ou não pelo ator durante sua representação. Sendo assim, a fachada de todos os atores sociais que se encontram em interação, e os sentimentos por meio dela revelados, são resultados das regras partilhadas dos grupos aos quais pertencem e das diretrizes determinadas pela situação em que se encontram (GOFFMAN, 2011).

Ainda segundo o autor, entre as partes que compõem uma fachada estão o vestuário, o sexo, a idade, a raça, a altura, a aparência, a atitude, os padrões de linguagem, as expressões do rosto e os gestos. Esses itens serão melhor explorados nos depoimentos a seguir no intuito de verificar a fachada sustentada pelos atores sociais envolvidos com o jornal.

Sobre as partes que compõem uma fachada, Goffman (2011) lembra que algumas delas são relativamente fixas por um certo espaço de tempo, como a raça, e outras variam de uma situação para outra, são transitórias, como a expressão facial. Isso leva a crer que a fachada “é algo que não está alojado dentro ou sobre seu corpo, mas sim algo localizado difusamente no fluxo de eventos no encontro, e que se torna manifesto apenas quando esses eventos são lidos e interpretados para alcançarmos as avaliações expressas neles.” (GOFFMAN, 2011, p. 15). A característica difusa da fachada oportunizava, por exemplo, que o CJ compartilhasse ao mesmo tempo uma impressão de liderança, porém legitimada em pelo menos duas formas diferentes: o líder inteligente, para os empregados e líder o influenciador, para a gerência.

Dito isso, Goffman (2011) explica que quanto mais fachadas um ator tiver, maior será o número de eventos inconsistentes relacionados a elas, o que obrigaria a ter habilidade social para prevenir ou neutralizar essas imprevisibilidades. Os observadores de uma representação, portanto, são exigidos a possuírem o mínimo de familiaridade com os sinais vindos da fachada do ator, para saber como responder a elas, facilitando sua orientação em uma série de possibilidades de situações. O depoimento do EM sugere a existência de outras fachadas articuladas pelo CJ.

Eu, sinceramente via no CJ, talvez, **o desejo de um pouco mais de reconhecimento**. De mostrar: ‘Olha, vamos ser sincero, estou aqui trabalhando na expedição, estou separando peça, mas está vendo como eu tenho condição de fazer outra coisa?’. Eu não lembro com exatidão, mas me parece que uma vez ele me contou que ele já tinha feito, na outra empresa, alguma coisa assim, de jornal. Então, eu sentia da parte dele... apesar que ele amava isso aqui, era a diversão deles circular lá em baixo. **Mas eu acho que de alguma forma ele vislumbrou essa possibilidade: ‘Então, deixa eu mostrar que eu tenho valor’**. Eu acho que sim! De alguma forma sim! Eu não acho que era o objetivo principal, mas de alguma forma sim. Não há quem não, não é? Acho que sim. (EM, grifo nosso).

O jornal contribui para tornar seu criador mais conhecido e lhe ajudou a dar visibilidade a sua fachada de uma pessoa instruída, capacitada e inteligente. O próprio assume a importância do Piãoeiro/Roda Livre no seu crescimento profissional. “No início, eu era chão de fábrica. Porque depois que eu comecei a fazer o jornalzinho, passou uns dois meses e eu fui para o faturamento. Fui promovido. Acho que o jornal ajudou.” (CJ). A fachada, portanto, apesar de sua característica de ser um processo compartilhado, pode ser também usada estrategicamente para ganhos individuais, sempre acordados e negociados com o outro.

Apesar da fachada ser uma posse pessoal de um ator, conduzida para sua segurança e prazer, ela é apenas um empréstimo social o que, conseqüentemente, lhe confere a possibilidade de lhe ser retirada quando o comportamento não se corresponde a ela. “Atributos aprovados e sua relação com a fachada fazem de cada homem seu próprio carcereiro, esta é uma coerção social fundamental, ainda que os homens possam gostar de celas.” (GOFFMAN, 2011, p. 18). A fachada de líder e influenciador, sustentada por CJ nas relações com seus interlocutores, transcende o período do Piãoeiro/Roda Livre. Ela marca a presença deste ator na empresa antes e depois do informativo. Isso aponta a complexidade das construções das fachadas, que tanto podem ser efêmeras como perdurarem por muito tempo, se tornando prisões sociais difíceis de sair.

O medo deles comigo era justamente por causa desse detalhe, desse medo de eu aticar o povo. **Porque quando teve a greve lá, eu não aticei greve nenhuma não. Foi antes do jornal**. Teve a primeira greve lá e todo mundo aderiu, todos os funcionários. Dava seis horas e todo mundo ia embora, não tinha outra alternativa, era fechar o depósito. (CJ, grifo nosso).

Percebe-se no depoimento do entrevistado uma tentativa de prontamente desvincular-se do caso de greve. Possivelmente, na ocasião, ele teve sua atuação associada ao fato, o que pode explicar sua ênfase em esclarecer que não aticou ninguém, mesmo não tendo sido questionado sobre isso na entrevista. Todavia, nota-se que ele carregava consigo a fachada do influenciador, como já relatado nos motivos de sua demissão acontecida anos depois do jornal. “Eu gosto de

ajudar as pessoas. Eu continuo assim até hoje, sempre fui assim.” (CJ). A fachada de um ator envolvido com as causas do coletivo parece servir para que CJ continue se definindo como alguém comprometido com os outros atores.

Os depoimentos, basicamente, revelam que o criador do jornal apresentava uma fachada de uma pessoa inteligente e ao mesmo tempo polêmica.

Ele mostrou uma face que até então a gente ainda não conhecia. CJ é uma pessoa assim, inteligente, uma pessoa de um nível intelectual maior. Era uma pessoa que devorava livros, qualquer horário de folga dele, ele estava lendo um livro. Ele levava sempre um livro com ele, ele acaba um e já pegava outro, sempre que você falava. **Só que ele era uma pessoa um pouco sem educação, sabe? [...] Ele ficava sempre instigando os meninos contra o RH [...], odiava o GRH.** (EPC, grifo nosso).

A rotina de leitura de CJ contribuía para a formação social de sua fachada como um intelectual e, portanto, o ajudava a ser reconhecido como um ator com mais capacidade de articulação no meio organizacional.

CJ sempre foi muito crítico, muito antenado com as coisas. Então, o jornal tinha a intenção de tornar as coisas de uma de uma forma divertida, de uma forma picante, de uma forma de estar cutucando ali para poder chamar a atenção dos responsáveis. (EPB, grifo nosso).

Por tratar a fachada como uma construção social compartilhada, Goffman (2011) novamente reforça sua ideia dos acordos tácitos ao afirmar que os atores usam da diplomacia para manter suas fachadas e as fachadas dos outros, garantindo a realização dos encontros sociais. “Normalmente, a manutenção da fachada é uma condição da interação, e não o seu objetivo.” (GOFFMAN, 2011, p. 19).

O estudo das fachadas proposto por Goffman ajuda a entender as estratégias utilizadas pelos atores sociais em diversas situações, principalmente aquelas de contextos impregnados por regras de poder. Ou seja, situações em que subordinadores e subordinados precisam orientar suas atuações de acordo com aquilo que eles acreditam ser benéfico para eles próprios, para os outros e para a manutenção do *status quo*. Portanto, as fachadas podem ser consideradas estratégias para a exposição de valores e sentimentos aceitáveis pela alteridade como também uma manobra para o encobrimento de ideias e posicionamentos como possibilidade de estragarem o espetáculo.

Quando uma pessoa trata a preservação da fachada não como algo que ela precisa estar preparada para desempenhar, mas como algo que ela sabe que os outros realizarão ou aceitarão, então um encontro ou ocasião não é mais uma cena de consideração mútua, e sim uma arena em que se realiza uma disputa ou partida. **O**

propósito do jogo é preservar a linha de todas as pessoas contra uma contradição imperdoável, enquanto tentamos marcar o maior número de pontos sobre nossos adversários e ganhar o máximo possível para nós mesmos. (GOFFMAN, 2011, p. 31, grifo nosso).

Preservar as fachadas através dos acordos tácitos representa a disposição dos atores em seguir às regras básicas de interação social. Essa virtude está no cerne da vida social. A representação é uma condição para que a interação social aconteça. Caso contrário, muitas situações desencadeariam em ocorrências vazias e perigosas para os atores nelas inseridas.

Isso explica, por exemplo, um fato relatado pelo GM e não confirmado nas entrevistas com EM, EPC e EPB. Segundo o gerente, alguns empregados lhe procuravam para reclamar de terem sido citados no jornal, todavia, os demais entrevistados não concordam ou não lembram dessas ocorrências.

Talvez, ser contrário ao Piãoeiro/Roda Livre e revelar esse posicionalmente explicitamente seria colocar em questionamento a fachada de CJ, aparentemente bem vista pelos empregados. Isso pode ser uma das causas para que somente GM soubesse dessas reclamações e isso nunca fosse do conhecimento dos demais.

Porque eu acho que apesar de tudo ela [*a pessoa que reclamou do jornal*] não queria ficar antipatizada, como ela falou. Porque ela ia falar: ‘oh, não gostei do que você falou lá de mim’ e iria ser: ‘ah, você é chata, não tem senso de humor’. É um julgamento que não cabia ali. (GM).

Pela fala do gerente, nota-se o esforço dos integrantes da empresa em preservar a fachada do criador do jornal. Não aceitar as brincadeiras dele seria um afronto à sua fachada, estigmatizando o opositor em alguém “chato” ou sem “senso de humor”. Portanto, mesmo em situações de ofensa, os envolvidos não se atreviam a reportar isso a CJ, relatando apenas à gerência da empresa. Negar uma representação configuraria um risco e, portanto, era, na medida do possível, evitado por todos os envolvidos na situação.

4.5 Bastidores

Para Goffman (2013), os bastidores, ou região dos fundos, é onde os fatos suprimidos aparecem. Seria, portanto, o local em que os discursos ocultos (SCOTT, 2013) são compartilhados entre os participantes de um grupo. É o espaço dos segredos vitais de um espetáculo. É ali onde as coisas são preparadas e as estratégias são pensadas e combinadas. São nos bastidores que os atores se libertam de seus personagens e, por isso, a transição entre fachada e bastidores é um processo fechada ao público.

Contextualizando o que foi apresentado, a arquitetura da organização ao qual o jornal Piãoeiro/Roda Livre circulou contribuiu para que os discursos ocultos dos grupos subordinadores fossem construídos mais facilmente do que os dos grupos subalternos. A parte de cima aparentemente conferia privacidade e isolamento aos seus frequentadores, geralmente os administradores da empresa.

Aquela questão de: o que eu sei e o que eu quero que você saiba, o que eu vivo e o que eu quero que você saiba que eu vivo. **A empresa conhece tudo. Ela sabe de tudo. Ela tem olhos em todos os lugares**, mas ela vai ver o que ela quer, ela vai reportar sobre isso. (EPB, grifo nosso).

O entrevistado destaca em sua fala outra função dos bastidores, a vigilância. Ele alega a existência de um conhecimento absoluto por parte da empresa facilitado pelo fato de que ela “tem olhos em todos os lugares”. Isso favorece, por exemplo, as tentativas internas de controle das informações, a partir daquilo que a empresa acredita ser positivo ou negativo para o funcionamento de seu negócio, “o que eu sei e o que eu quero que você sabia”.

O fato da empresa “saber de tudo” possivelmente era favorecido pela arquitetura da organização estudada, onde os subordinantes conseguiam observar de cima e não eram percebidos pelos que se encontravam na região de baixo (FOUCAULT, 1999).

Aos subordinados sobravam espaços menos propícios para as confabulações dos discursos ocultos, supostamente segredados aos encontros rápidos de corredor, aos cochichos em cantos das salas, as trocas de mensagens através de dispositivos pessoais, ou seja, lugares distantes dos olhos dos dominantes, onde o vento faz a curva, exigindo desse grupo artifícios mais discretos para fazê-los acontecer, como por exemplo esconder o jornal embaixo das folhas da prancheta.

Era escondido por isso, porque os meninos iam trabalhando e à medida que eles iam trabalhando, naquelas curvas e naquelas paradinhas, eles iam e davam uma lida num pedaço do jornal e depois passava para o outro carrinho. Aí o outro carrinho lia e passava para o outro carrinho e ia circulando. (CJ, grifo nosso).

Apesar da estratégia para a manutenção das informações nos bastidores, aos poucos o idealizador do jornal foi perdendo o controle sobre a circulação do seu produto devido a repercussão que o informativo adquiriu entre os empregados. Aparentemente, um descuido na forma de leitura do jornal foi a causa de sua descoberta.

Ele circulando já estava dando bandeira de que tinha algum carrinho parado entre as prateleiras lendo ele. E, automaticamente, se o jornalzinho é maior, a pessoa entusiasma lendo ele e vai ficando ali. **Então, o que estava acontecendo? Começou**

umas conversinhas fiadas justamente por esse detalhe: ‘cadê fulano de tal?’ ‘Está lá na curva do vento’. (CJ, grifo nosso).

Havia um termo tácito de sigilo entre os leitores do Piãoneiro, mostrando que a zona dos bastidores é um espaço marcado pela confiança entre os seus frequentadores. A permissão para conhecer esses locais, geralmente só é autorizada para outros atores sociais leais às causas ali defendidas, impedindo aos demais o direito de ter contato com os assuntos tratados fora do palco.

A linguagem dos bastidores consiste no emprego recíproco do primeiro nome, nas decisões tomadas em comum, na irreverência, francas observações de ordem sexual, queixas minuciosas, fumar, trajes comuns grosseiros, postura "desleixada" no sentar e estar de pé, uso de linguagem dialetal ou abaixo do padrão, resmungos e gritos, agressividade e "caçoadas" jocosas, desconsideração pelos outros em atos de pouca importância mas potencialmente simbólicos, atitudes físicas menos importantes como zumbidos, assobios, mascar goma, dentadas, arrotos e flatulência. **A linguagem do comportamento na região da fachada pode ser considerada como a ausência (e, de certa forma, o oposto) disto.** (GOFFMAN, 2013, p. 143, grifo nosso).

As considerações de Goffman (2013) ajudam a entender as expressões informais que eram frequentemente usadas no jornal, a partir do pressuposto que o informativo representava o linguajar dos bastidores uma vez que foi construído para não ser lido pela equipe da parte de cima da empresa. São construção linguísticas dificilmente entendidas por terceiros, ou seja, pelos não frequentadores do mesmo espaço de socialização dos responsáveis pela publicação. Essa incapacidade de interpretação é consequência da falta de laços de intimidade como o grupo e, portanto, não falar a “língua” deles.

A matéria “Musas agora uniformizadas”, em destaque na capa do Piãoneiro, reforça os traços peculiares do vocabulário trocado entre os empregados e também retrata as relações informais entre eles, possivelmente não repetida frente aos subordinadores.

Funcionárias do **chiqueirinho** resolveram se uniformizar, uma liga prá (sic) outra antes de saírem de casa, prá (sic) saber qual a cor da roupa que irá trabalhar, assim as duas ficam parecendo um parzinho de vaso, graças à Deus as duas são bonitas. Até de jaleco roxo elas ficam bonitas nas fotos. **Oxalá, prá (sic) musas da expedição.** (PIÃONEIRO, 2006, p. 3, grifo nosso).

O tom de brincadeira, aliado a uma descrição crítica ao vestuário idêntico, e um certo galanteio ao final do texto revelam uma dimensão mais humana da comunicação organizacional, fora dos padrões e dos manuais de conduta empresarial. Mesmo não se enquadrando em uma perspectiva considerada profissional da comunicação, esses processos informais também são constituintes da organização. Eles são agenciados por pessoas e para as

peessoas, que conjuntamente constroem uma narrativa de seus cotidianos a partir de suas vivências e trocas.

Isso daqui foi feito em casa à noite, pelo CJ. Foi feito com a questão de observação, de estar sempre com muito cuidado com as coisas que estão acontecendo, uma coisa que chame a atenção de forma divertida, que chame a atenção de forma não pejorativa. Você vê aqui: ‘As musas agora uniformizadas’ [*risos*], porque, sem dúvida, tinham as musas, as televidas, as meninas que trabalhavam no Financeiro. Então, eu não consigo destacar uma coisa só. Eu acho divertido assim, **se você pegar uma coisa solta para ler, vai achar muito estranho porque não vai fazer muito sentido para todo mundo. Fazia muito sentido para nós. Para nós ali dentro, não só para o pessoal da Logística, para quem estava dentro da empresa, que saberia o que significa o ‘chiqueirinho’.** Até hoje existe o ‘chiqueirinho’. **É um termo interno!** Que muitas pessoas quando chegam, acham até muito pejorativo. ‘Por que chiqueirinho?’. **Só mesmo quem está ali dentro para poder entender.** (EPB, grifo nosso).

O jornal era, ao mesmo tempo, produto e produtor desse universo de sentidos frequentado apenas pelos grupos com a mesma experiência de dominação. “Musas agora uniformizadas, está vendo? Eles usavam a gente! Era tudo, está vendo, muito engraçado. ‘Mestre da Língua’, isso aqui era sátira.” (EPC). A identificação dos empregados com os termos utilizados foi imediata durante as entrevistas. Eles se reconhecem através do Piãoeiro/Roda Livre, utilizando como referência os apelidos que se davam nos bastidores do ambiente de trabalho.

A matéria “O retorno do mestre das línguas” descreve com humor a volta de um empregado que gozava férias. Uma identificação mais precisa do indivíduo é citada apenas no final do texto (“Som”, abreviação de Alisson), talvez para facilitar a leitura dos desavisados.

As metáforas e o teor despojado comum às trocas dos bastidores, e empregadas no jornal, são estratégias muito parecidas com as fofocas trocadas ao pé do ouvido entre as pessoas para garantir o sigilo.

Após ficar afastado de férias mais de 300 dias, Mestre das Línguas volta a aterrorizar nosso tranquilo local de trabalho. Tudo foi maquiavelmente estudado e calculado, para que ele voltasse justamente no mesmo dia da festa. Depois de tanto descanso, **sua língua volta mais afiada que podão de cortar cana,** nós que gostamos de umas farrinhas podemos nos cuidar. Som de volta à ativa. (PIÃOEIRO, 2006, p. 4, grifo nosso).

Em geral, a conduta dos bastidores permite atos representativos de intimidade que podem parecer até desrespeito pelos não conhecedores das regras destes espaços. Enquanto isso, a performance da região da fachada não admite tais comportamentos, chegando a ser considerados ofensivos. Portanto, “Mestre das línguas” poderia ser um termo pejorativo para

os não conhecedores dos bastidores onde circulava, mas aparentemente é apenas uma gozação entre amigos.

Goffman (2013) acreditava que as situações definiam o papel dos homens e suas falas, propondo regras comportamentais aos integrantes da situação interacional. Entretanto, o autor avançou pouco nas discussões abordando a possibilidade de uma via no sentido contrário, ou seja, as falas também poderiam definir as situações.

José Luiz Braga (2000) traz avanços à perspectiva de Goffman ao problematizar a relação entre os discursos e os locais. O autor explica que o lugar é algo dinâmico que “se constrói na trama entre a situação concreta com que a fala se relaciona, a intertextualidade disponível, e a própria fala como dinâmica selecionadora e atualizadora dos ângulos disponíveis e construtora da situação interpretada.” (BRAGA, 2000, p. 163). Portanto, se torna insuficiente buscar os sentidos de um discurso apenas na estrutura da fala, ou só nas ideologias, ou ainda somente no contexto. O ideal, segundo Braga, é se utilizar de um recurso metodológico que integre fala, textos interdiscursivos e situação. A articulação desses três elementos é definida pelo autor como “lugar de fala”. Sendo assim, não bastaria explicar a fala apenas pelo contexto social que a solicita, para além disso, é preciso compreendê-la pela intervenção que ela exerce sobre o contexto, construindo-o, organizando-o e atualizando-o.

Braga (2000) ainda apresenta as diferenças entre o lugar de fala e o lugar do falante. Este último termo parece se aproximar mais das propostas conceituais de Goffman. O lugar do falante é uma abordagem de cunho sociológico preocupada com questões como a inserção de classes, a posição no mundo da produção, o estatuto social, entre outras coisas, partindo do pressuposto que este lugar social interfira na construção discursiva do lugar de fala.

As análises feitas a partir do lugar social do falante se empenham mais em determinar sua origem, explicando o surgimento e as intenções de um discurso do que analisar os sentidos de uma fala. Essa visão, segundo Braga (2000), reduz a originalidade da fala, posto que o discurso passa a ser apenas um sinal, uma consequência da circunstância que o precede e do local onde se manifesta.

O lugar de fala se difere do lugar do falante porque ele é construído e ocupado pelo discurso tecido na interdiscursividade. Portanto, o lugar de fala não corresponde ao contexto, mas a um lugar resultante dos discursos de uma determinada situação, em outras palavras, resultado das perspectivas que a fala se utiliza para ler e dar sentido à realidade. “Trata-se de observar o produto cultural não só nos seus aspectos de determinação pelo contexto, **mas também enquanto esforço de ação e construção sobre esse contexto.**” (BRAGA, 2000, p. 169, grifo nosso). Dito isso, a relação entre lugar e fala seria de interdependência: a fala define

a situação através da produção de um lugar em que ela pode ser dita, e a partir do momento em que ela pode ser dita, ela passa a existir e a fazer sentido.

Isso explica, por exemplo um jornal que é um produto dos bastidores, mas também produtor das zonas discursivas fora da vigilância dos subordinantes. Ao mesmo tempo que ele trazia marcas das narrativas informal do cotidiano dos empregados, ele também construía um lugar de resistência, de intimidades, de reforço dos laços afetivos e de representações de papéis. “À princípio, era uma coisa deles. Para eles se divertirem, para eles se descontraírem. Era deles. Depois que, não sei se o CJ mostrou ou se alguém pegou e mostrou lá para cima. Mas começou entre eles.” (EM). À primeira vista, a entrevista reforça o lugar do falante, limitando o jornal a uma classe trabalhista na qual o estagiário não pertencia, uma vez que exercia sua função na parte de cima. Portanto, “era uma coisa deles”, da parte de baixo.

Tomando uma análise mais aprofundada a partir de Braga (2000), encontra-se também vestígios do lugar de fala nas considerações do entrevistado. O jornal também é uma publicação para diversão e descontração, ele tinha a finalidade de conceber esses espaços de informalidade através do registro das relações entre empregados. Neste sentido, o jornal também contribuía para a construção do contexto do qual ele se originou e circulava, retroalimentando esse processo com produções simbólicas, geralmente narrativas em textos e imagens, vindas das experiências do dia a dia.

Braga explica que a construção desses locais de fala faz parte de um esquema espontâneo ligado às práticas cotidianas de pessoas comuns, que fazem isso de forma despretensiosa por uma questão de sobrevivência de seus interesses.

Do mesmo modo que ‘não são as ideias metafísicas que conduzem as massas no caminho da revolução, mas sim os interesses reais’, as falas não são geralmente emitidas ‘por ideologia’, não se pretende convencer ‘para obter hegemonia’, não se contrapõe ‘como resistência – mas sim para resolver problemas concretos, para definir situações reais, para se defender de uma paulada na cabeça, para manter as coisas como estão uma vez que são agradáveis, para sobreviver, **para ter e sentir o poder, para ser admirado**, etc. (BRAGA, 2000, p. 171, grifo nosso).

O Jornal Piãoeiro/Roda Livre cria um novo lugar de fala na empresa. Um lugar onde a gerência na parte de cima precisaria lidar com uma produção de comunicação não premeditada nos seus planejamentos vinda da parte de baixo. E mais do que isso, publicizadora de processos simbólicos informais, regidos pela dimensão da afetividade e da camaradagem, geralmente assuntos renegados aos esconderijos e ao menosprezo dos subordinantes.

Porque tinham zoações, tinha não sei o que... **era uma forma deles aparecerem porque quando contava o caso de um ou de outro, era uma forma deles aparecerem de certa forma. O pessoal da expedição gostava, os televidas**

também gostavam, era divertido. Tanto que te falei que eles queriam levar para casa, queriam mostrar para as pessoas; Na época, quando era dia, isso eu me recordo, de a gente recolher os recadinhos, o pessoal se envolvia e tal. Eles gostavam. Eu gostava bastante por causa dessa proximidade que o jornal deu. Era divertido. A empresa interagiu. A gente envolvia com a parte dos televidentes também, as campanhas, mas tinha o espaço do pessoal. O pessoal comentava, quando era dia do jornal sair, isso eu me lembro disso, eles ficavam doidinhos: ‘Está pronto? Já saiu?’ Tinha uma expectativa. Era a expectativa que eles tinham de ver alguma coisa deles lá e todo mundo vai ver. Era muito gostoso! (EM, grifo nosso).

O lugar de fala, criado pelo jornal, é um espaço em que as afetividades, os gracejos entre pares, as trocas de recadinhos, as pessoas comuns e seus cotidianos emergem e se adentram por espaços mais formais, ocasionando uma indisposição dos novos gestores em lidar com a situação, afinal estes últimos representavam o choque cultural de uma organização familiar buscando profissionalizar seus processos.

A visibilidade dos laços afetivos trazida pelo jornal é percebida no conteúdo no final da primeira edição do Roda Livre, em que o texto incentiva os colegas de trabalhos a usarem o jornal com a finalidade de trocarem mensagem entre eles.

Agora você poderá contar com um espaço no nosso jornal para deixar o seu recado. Na próxima edição um colega seu, da LM, **poderá receber um elogio, um inventivo, uma homenagem, ou mesmo um lembrete escrito por você.** Isso mesmo! Deixe o seu recadinho! É só escrever e entregar ao CJ ou ao EM. (RODA LIVRE, 2006a, p. 9, grifo nosso).

Neste momento, o jornal deixou de ser apenas do empregado que o criou e passou a ser um espaço de comunicação para diversos outros atores, com a condição de que suas produções fossem submetidas aos principais responsáveis pela diagramação do informativo, CJ e EM.

Braga (2000) ainda lembra que ao compor uma estrutura significativa para um enunciado, o falante propõe um lugar de fala e, a partir daí, independe os sentidos pretendidos por ele. Afinal, os sentidos já não são mais resultados intencionais do autor, mas da inserção de sua fala em uma estrutura significativa. “Dizer ‘não pretendi dar este sentido a meu texto’ significa apenas que escrevi inserindo-o em determinadas estruturas diferentes daquelas em que meu ouvinte o insere.” (BRAGA, 2000, p. 179). Essa possibilidade de leitura por meio de outros lugares reforça a ideia de que nem todos os aspectos pretendidos pelo lugar de fala, e propostos pelo falante, se confirmam no lugar de fala em que se encontra o ouvinte.

Isso ajuda a entender que empregados e gerente de *marketing* entendiam o jornal como lugares de fala diferentes. Enquanto o primeiro grupo usufruía do recurso para se fazer ouvir através das narrativas de suas histórias, o segundo, apesar de utilizar o veículo para também dar visibilidade ao discurso oficial, via no Piãoeiro/Roda Livre uma forma de comunicação

perigosa aos objetivos administrativos do negócio.

Fazer esse tipo de jornal não era o que a empresa queria. Que era uma boa ideia ter uma comunicação? Era. **Mas a comunicação que estava sendo, vamos dizer assim, fazendo sucesso, não era a comunicação que a empresa achava interessante [...]** Mas ele fez, ele existiu, **ele não foi uma decisão da empresa, foi uma decisão do funcionário**, e tinha esse lance assim, essa pedra no sapato que era fazer essas piadinhas de mau gosto. Isso a gente não sabia como reagir a elas, porque quem era vítima das piadinhas, se sentia muito magoado. (GM, grifo nosso).

Os depoimentos coletados com os empregados não apontam para a mesma direção de sentido proposta pelo gestor. Para eles, não havia “mágoas” nas “piadinhas”, o lugar de fala oportunizado pelo jornal reforça as brincadeiras já praticadas no cotidiano. Isso pode ser identificados em trechos das entrevistas como: “os meninos tinham um cuidado para não expor e não humilhar a pessoa.” (EPC). “Era sempre nós ali, os companheiros. Não incomodava porque nunca era de forma pejorativa.” (EPB). “Eu não estava denegrindo ninguém. Eu sabia uma maneira certa de fazer, tocar no assunto sem a pessoa ficar ofendida.” (CJ).

O relato a seguir mostra que o interesse da empresa com o jornal não estava na dimensão afetiva ali praticada, mas nos conteúdos de aspecto mais institucional. Isso demonstra que um mesmo produto cultural pode servir para a instituição de diversos lugares de fala.

A empresa, até então, não via como muita credibilidade. Eles viam como algo divertido também. Mas aí, quando eles, eu creio que, foram percebendo, talvez, a proporção, aí foi onde eles começaram a coordenar mais. **Então, para o interesse da empresa, esse formato institucional fosse mais interessante. Mas, para os funcionários, sem dúvidas, era o outro, era o Piãoeiro ou o início mesmo do Roda Livre. [...]** Porque perdeu a graça copiar... antes, as matérias eram feitas pelo CJ, os casos, as curiosidades...copiar coisas da *internet* para que? Ninguém estava interessado a ver isso. Eles gostavam de comentar o dia a dia da empresa, as coisas da empresa. **Aceitaram bem, apesar que não era o objetivo original, essas coisas das campanhas, dos informativos mais corporativos, aceitaram bem. Porque? ‘Ah, vocês também têm que estar por dentro do que está acontecendo’**, mas o que era legal mesmo era a coisa criada pelos funcionários. (EM, grifo nosso).

Parecia haver um acordo entre os envolvidos para compartilhar o jornal com os interesses da organização. Eles viam de forma positiva e até necessária para a continuação do veículo a inserção de conteúdos mais institucionais supostamente por saberem que estavam inseridos em um contexto de poder. Todavia, o que realmente parecia interessar aos empregados eram os conteúdos produzidos por eles e para eles.

Por fim, Braga (2000) reforça que a ação do ouvinte não é passiva, ela também está concretamente ligada à fala e suas articulações a partir dos repertórios e da interdiscursividade. O lugar do ouvinte é o de interpretação, lhe garantindo um uso do texto.

Sendo assim, esse espaço deslocado do lugar de fala de origem, poderia ser chamado de lugar de escuta, mas na verdade ele é igualmente um lugar fala, que se constrói nas articulações entre o ouvinte e o produto enunciativo com o qual se relaciona.

Lugar de fala e não apenas ‘lugar (passivamente dado) de escuta’ porque é ocupado (construído) como um espaço de responsividade ativa (vide Bakhtine) e porque só podemos ter acesso a ele através das falas (verbais mas também gestos, atitudes, decisões) do receptor. (BRAGA, 2000, p. 183).

De modo geral, Braga convoca a uma reflexão da noção de lugar que vai além do espaço físico e da sua interferência direta aos discursos suscitados por meio dele. O autor propõe um caminho no qual os discursos constroem lugares de fala, verdadeiros contextos de interpretação, e essa abordagem se mostrou analiticamente potente a este trabalho. Afinal, é por meio de um produto cultural, um jornal, que esta pesquisa se dedica a identificar os discursos, as estratégias de relacionamentos e as representações de papéis sociais, para perceber os enquadramentos, os posicionamentos e as manobras em que os conteúdos foram propostos, tomando por referência suas transformações do âmbito dos bastidores até chegar ao palco.

Esse adendo foi importante, tendo em vista que a investigação acontece em um contexto temporal consideravelmente distante de quando o caso estudado aconteceu, o que torna impossível fazer uma leitura situacional *in loco*, mas a lógica que perpassava nesse ambiente pode ser entendida através dos discursos produzidos no jornal e confirmados nas entrevistas.

4.6 Palco

Goffman (2013) define o palco como uma situação onde as coisas apresentadas são simulações. Para o autor, o palco é montado visando “um tipo de jogo de informação, um ciclo potencialmente infinito de encobrimento, descobrimento, revelações falsas e redescobertas.” (GOFFMAN, 2013, p. 20). O caráter processual dessa perspectiva é importante para o entendimento do palco como uma ocorrência transcendente à dimensão do tempo e do espaço.

O palco pode se dar em curtos momentos ou se alongar por anos, pode acontecer presencialmente ou virtualmente. As performances que ali são realizadas reverberam em trocas simbólicas infinitas entre atores e plateia. Afinal, “o mundo todo não constitui evidentemente um palco, mas não é fácil especificar os aspectos essenciais em que não é.” (GOFFMAN, 2013, p. 85).

É no palco que os discursos públicos ganham visibilidade. Se a fachada representa a expressão teatral marcada na face do ator, o palco se mostra como resultado de uma série de

estratégias visuais, sonoras, sensoriais para tocar e impressionar a plateia.

Essas proposições ajudam a entender o fato de CJ enxergar um potencial em seu produto para circular matérias cobrando melhorias nas condições de trabalho dos empregados. Neste momento, o idealizador do Piãoeiro/Roda Livre representa o papel de um líder conhecedor da capacidade de articulação de seu produto, afinal “nada mais justo que a gente lutar pelas causas nossas lá.” (CJ).

O jornal, entendido aqui como apenas um entre os diversos palcos performático da empresa investigada, colocou em evidência as solicitações dos empregados para uma plateia abrangendo muito setores, inclusive os gerentes. Nesse caso, conteúdos solicitando coisas era frequente no informativo, como este abaixo:

MOTORISTAS TAMBÉM SÃO FILHOS DE DEUS! Não podemos negar que a festa foi um sucesso. **Mas os motoristas reclamam, eles dizem que no dia da festa tiveram que viajar, cada um para um canto do país, bem longe do Varandão [restaurante].** É lógico que todos nós fizemos aguinha na boca deles, gabando o quanto foi bom. Foi aí que levantaram a bandeira: - **Nós merecemos também, somos filhos do mesmo Deus!’ Tá aí o recado, realmente eles merecem.** Enquanto isso vale a pena relembrar. (RODA LIVRE, 2006a, p. 2, grifo nosso).

Apesar da matéria trazer elementos do humor e do deboche para “dar o recado” de forma indireta aos responsáveis pela festa, ela também valoriza o evento que “foi um sucesso” e termina convidando os leitores a relembrarem as fotos registradas no local.

O jornal, neste momento, se coloca como um porta-voz dos motoristas, mas não se compromete demasiadamente com a causa: “tá aí o recado, [...] enquanto isso vale a pena relembrar.”. Percebe-se o cuidado do autor do texto em não se comprometer com o discurso, algo como “estou apenas repassando o recado”. A representação pode ser entendida como mais uma brincadeira ou apenas uma constatação de algo ocorrido. De modo geral, não há elementos no texto caracterizando uma reivindicação direta, na plenitude da palavra. Essas particularidades se repetem em outra nota do mesmo jornal, na qual é levantada a questão do calor no ambiente de trabalho.

Ao visitar a sala da Samantha, Ludmila, Cláudia e Maíra, fiquei horrorizado com o calor que lá faz. No galpão faz muito calor, muito mesmo, principalmente depois que o portão grande tem que ser mantido fechado, mas fiquei com dó delas; lá, ao invés de entrar uma brisa pelas janelas, entra um vapor insuportável. **Se o inverno não chegar rápido, qualquer dia destes irão encontrá-las, juntamente com os computadores, derretidos pelo chão.** O ventilador que elas usam não consegue mover nem o papel sobre a mesa, quanto mais amenizar o calor que lá faz. **Vamos lá, meninas, a esperança é a última que morre!** Em último caso, vamos torcer juntos pro (sic) inverno chegar rápido. (RODA LIVRE, 2006a, p. 3, grifo nosso).

O tom ameno do texto, salpicado por gracejos e ironias: “vamos lá, meninas, a esperança é a última que morre!”, não pede explicitamente uma solução da empresa para amenizar o calor, apenas sugere a existência de condições ruins de trabalho. Basicamente, o trecho referido é um relato de uma situação, sem cobranças necessariamente cobrar os superiores uma resposta imediata ou um apontamento de possíveis saídas para o problema.

O conteúdo é brando, termina com uma piada sarcástica e aparentemente não passa de um relato de uma situação presenciada pelo autor. Todavia, deve-se ressaltar que o palco é um local constrangido pelas regras de poder circunscritas no ambiente. Circular protestos explícitos em um contexto marcado por questões econômicas da complexa relação entre o que fornece o emprego e o que precisa dele, poderia ser um risco para o CJ. Dado isso, a presença desses ajustes linguísticos se faz necessária para suavizar a reclamação, com a devida cautela de que a ironia por trás dela seja entendida para quem ela se destina.

Portanto, percebe-se que em um mesmo palco (o jornal), CJ conseguia representar pelo menos dois papéis sociais: uma liderança às causas dos empregados e um mediador entre essas e a gestão, não obrigatoriamente as performances aconteciam nas mesmas proporções, visto que “ele foi mais um conciliador do que um líder” (EM). E esse é o maior desafio de um ator sobre o palco, saber executar meticulosamente suas representações aguardadas pelos seus públicos. Representar é sempre uma ação de risco muitas vezes controlada pelo bom senso do ator em não se aventurar por atitudes transgressoras. Geralmente, as atuações são enquadradas em regras explícitas de convivência e isso as tornam aceitáveis pela plateia. Desse modo, entende-se que o contexto da organização, e as relações nele construídas, não permitia textos mais diretos do que esses presentes no jornal.

Havia uma preocupação no Roda Livre em dosar conteúdos sobre problemas no ambiente de trabalho com textos para enaltecer a participação dos superiores da empresa na solução desses problemas. Além disso, o jornal também trazia recados diretos para os gestores agradecendo por alguma ação benéfica aos empregados, como no trecho abaixo:

Agradecemos ao Anderson²⁶ pela iniciativa de liberar aos funcionários que se interessaram em adquirir (sic) os quadros [peça da bicicleta] que estavam a (sic) muito tempo no setor de garantia, por um preço super razoável. Agradecemos ao Gilberto responsável pelo setor, que também batalhou muito pela liberação dos mesmos e mantendo-se imparcial na hora da escolha dos quadros. (RODA LIVRE, 2006d, p. 4, grifo nosso).

²⁶ Gerente Geral da Unidade

O excerto apresentado descreve a solução de um problema antigo, “quadros que estavam há muito tempo no setor de garantia”, por meio de uma solução de vendas apresentada como uma iniciativa de um superior. Além do mais, há um reforço no texto em ressaltar que os quadros foram vendidos “por um preço super razoável”. Essas sentenças fazem do enunciado um palco para a representação do gerente da unidade como uma pessoa eficiente – ele teve a iniciativa – e sensato – ele vendeu por preços razoáveis.

Também, há um enaltecimento do responsável pelo setor de garantia que “batalhou muito” pela iniciativa e foi “imparcial na hora da escolha dos quadros.”. Neste momento, o jornal serviu de palco para dar visibilidade à representação de Gilberto como um encarregado batalhador e justo.

O Piãoeiro/Roda Livre é mais um palco onde encobrimientos, descobrimientos, revelações falsas e redescobertas acontecem do que realmente um veículo explícito de engajamento político (GOFFMAN, 2013). Em outras palavras, ele se apresenta mais como um espaço para dar visibilidade às performances dos atores envolvidos, principalmente a do seu criador, do que objetivamente se colocar como um noticiário comprometido com as causas dos empregados.

Isso explica, por exemplo, o uso estratégico da temática das reivindicações no jornal como uma forma de projeção da representação de CJ como uma pessoa envolvida com os acontecimentos dos seus colegas de trabalhos. O relato abaixo corrobora para essa constatação ao afirmar que algumas solicitações descritas no Piãoeiro/Roda Livre já tinham sido feitas por outros meios, o veículo, portanto, servia para dar mais visibilidade para o problema e, conseqüentemente, para quem levantava a causa.

Ele [jornal] era até um reflexo de algumas coisas que as pessoas comentavam e falavam. [...] A parte de reivindicações mesmo era muito rapidamente conversada. Eu lembro que o próprio gerente da unidade falava: **‘isso aqui vocês podem conversar comigo. Por que vocês estão falando de novo? Isso já foi falado, vocês aceitaram.’**. [...] **As reivindicações iam para o jornal para dar mais visibilidade, fazer mais pressão e tudo mais.** E, na verdade, não eram eles [empregados] que colocavam, tinha um filtro, que era o dono do jornal, vamos dizer assim. Então, passava pelo crivo dele, sabe-se lá qual era o critério que ele usava. Então, ele colocava pelo crivo dele. Não era, por exemplo, um conselho, uma reunião de funcionários...eles reunirem, definir uma pauta, sei lá, conversava... não era muito democrático também não. Se era bom ou ruim, eu não sei. Eu sei que a gente nunca teve reclamação, até porque eu sei que é difícil o pessoal chegar e reclamar do calor, por exemplo, com o patrão. Então, talvez usava isso aqui [jornal]. Mas o pessoal falava que estava quente, a gente andava lá e eles falavam “Nossa, está quente aqui! Vamos conversar lá fora”. (GM, grifo nosso).

Por ser um reflexo do cotidiano dos empregados, faz sentido o jornal tratar de assuntos que os incomodavam, mesmo que isso já tivesse sido conversado ou exposto de outras formas. Para além disso, há que se levar em conta, o potencial do palco em dar visibilidade a esses temas e, eventualmente, ser também uma oportunidade de projeção do seu criador, nem que para isso ele tenha de retomar assuntos já discutidos.

Portanto, entende-se que a proposta da publicação vai além de informar. Ela se baseia na representação de papéis e nas tentativas de convencimento da plateia. Como já relatado, de algum modo, o Piãoeiro/Roda Livre catapultou a carreira de seu criador. Em dois meses, ele saiu da função de separador de peças para o serviço de assistente administrativo de faturamento. Infere-se que a fachada do ator inteligente, leitor de muitos livros, vindo da capital, com experiência profissional em comunicação e esclarecido quanto às regras trabalhistas se reforçou ainda mais por meio do palco-jornal, de forma intencional ou não.

É sobre o palco que o ator social se revela, na sua mais intensa arte da representação. Scott (2013) reforça as ideias de Goffman (2013) ao explicar que

Nunca poderemos saber quão forçada ou imposta é a atuação, a menos que nos seja dado falar, por assim dizer, com o protagonista nos bastidores, fora desse contexto determinado pelo poder; ou sem que o ator decida declarar abertamente, em pleno palco, que as cenas a que assistimos anteriormente eram mera pose. **Se não tivermos o privilégio de espreitar o que se passa nos bastidores ou de assistir a uma ruptura na representação, não temos maneira de questionar a natureza de uma atuação que pode ser tão fingida quanto convincente.** (SCOTT, 2013, p. 31, grifo nosso).

Como aponta Scott (2012), somente fora do palco é possível identificar os traços das representações de um ator social quando esta não está implicada em uma relação de poder. Talvez por isso, durante as entrevistas, boa parte das estratégias comunicacionais de CJ foram confidenciais.

Como o jornalzinho já estava começando a subir as escadas, nós, eu no caso, **eu achei que sutilmente, eu ia poder jogar determinadas coisas que precisavam ser feitas lá embaixo, como eu consegui através do jornal que mudou muita coisa lá para baixo.** (CJ, grifo nosso).

Sobre os motoristas, realmente é verdade. Enquanto a gente está fazendo festinha aqui, os motoristas estão viajando, perdendo as festinhas. **Então, muita coisa passou a ser olhada com outros olhos justamente por causa disso aqui [jornal], porque passou a subir.** (CJ, grifo nosso).

Como foi discutido anteriormente e será reforçado aqui, seria uma perda de tempo investigativo encontrar traços de verdades ou mentiras nas falas dos atores sociais participantes

deste estudo. Comparar o que é dito no palco e o que é preparado nos bastidores poderia ser uma saída, assim como propõe Goffman e Scott, mas sem garantia de que a representação seja realmente uma ação sincera.

A intenção aqui é outra: comparar as transformações dos discursos vindos dos bastidores e executados no palco, mostrando a interferência das relações de poder nas construções dos discursos, das estratégias comunicacionais para que os grupos com interesses díspares possam conviver e os papéis exigidos pela circunstância para manter a interação de forma satisfatória para atores e plateia.

Goffman (2013) ressalta que o palco é onde o ator se apresenta sob a máscara de um personagem para personagens projetados por outros atores. O palco, portanto, não é um espaço estanque. Ele se movimenta de acordo com as trocas momentâneas dos atores que em dados momentos estão atuando e em outros são plateia.

Esses intercâmbios permitem que um palco criado por um ator venha a ser apropriado por outro. Essa característica é percebida no jornal a partir da terceira edição, quando o setor de *Marketing*, antes plateia, passou a ajudar na diagramação, tornando-se ator do palco e consequentemente, agenciando os conteúdos do Roda Livre. “Eu lembro que, às vezes, a maneira que a empresa se comunicava era pelos quadros, as circulares. Aí eu lembro do GM comentar: ‘então, vamos fazer a comunicação pelo jornal também’. Acho que ele aproveitou disso também”. (EM).

Cabe ressaltar que um conceito mais amplo do termo “apropriação” está sendo adotado neste trabalho. Aqui, “apropriar-se” não está relacionado ao sentido de invasão forçada ou rebeldia. No jornal, por exemplo, a apropriação aconteceu de forma sutil, quase natural e com pouca resistência do criador do palco, posto que ele enxergava na parceria com o setor de *Marketing* uma oportunidade de melhorar o material produzido e legitimar o veículo em um informativo também institucional, como anteriormente relatado.

O sentido dado a palavra é outro. “Apropriar-se” remete à oportunidade dada ao ator de representar em um palco alheio e, a partir disso, se utilizar dessa concessão para dar visibilidade a uma atuação que lhe traga vantagens no ambiente organizacional. Assim como se sucedeu quando a equipe de *Marketing* começou a participar do jornal.

Eu acho que ela [empresa] viu nesse modelo do jornal uma possibilidade de estar atingindo todas as áreas, porque antes era feito só ali dentro da Logística, passou a ser colocada para a empresa toda. **Eu acho que ela [empresa] viu uma forma de atuar, de colocar as coisas, de mostrar e tudo através do jornal.** (EPB, grifo nosso).

De modo geral, os posicionamentos do gestor de *Marketing* durante a entrevista não assumem o interesse da empresa em explorar as potencialidades do jornal. Contudo, o estagiário do setor alega que seu superior via como vantajosa a interferência sobre o Roda Livre.

GM quis pegar esse gancho de aproveitar o jornal, uma coisa que era deles, que eles gostavam, para trazer um pouco mais de informação, para criar uma identificação do pessoal com a empresa. Usar de alguma forma para o pessoal vestir a camisa da empresa, interagir. Eu, se não me engano, tinham até algumas matérias da área, e mais do dia a dia também. (EM, grifo nosso).

Nota-se que organização estudada percebia a necessidade de também realizar seu discurso público por meio do jornal. Aparentemente, o gerente de *Marketing* percebeu que o fato do Piãoeiro/Roda Livre ter conquistado o reconhecimento dos empregados facilitaria a aceitação da inserção de outros conteúdos. Isso possivelmente explica as aulas de *endomarketing*²⁷ dadas pelo GM para seu estagiário, como já foi exposto em outro tópico.

As discussões apresentadas até o momento indicam que, ao ser convidado para participar do palco, o ator, de forma estratégica, se apropria da situação concedida para também dar visibilidade àquilo que ele acredita ser importante para a sua representação e, conseqüentemente, atender às supostas expectativas da plateia. Isso pode ser percebido quando a gestão de *marketing* foi acionada para ajudar no jornal.

Eu acho que a partir do momento que surgiu, até da pessoa que criou, o interesse de abranger o jornal, eu acho que agregou um pouco. **Porque, talvez, se não tivesse colocado essas outras questões, o interesse da empresa, a empresa não ia ter o interesse de levar ele [jornal] um pouco para frente. Então, esse concílio de interesses, naquele momento, foi vital para fazer com que o jornal tivesse outras edições.** Deixou um pouco de ser tão divertido do que o primeiro, a origem. Ele foi ficando mais sério, mais controlado. Pelo menos a ideia era tornar uma cara mais corporativa. Mas sem tirar a parte dos funcionários. (EM, grifo nosso).

Pelo depoimento do entrevistado, percebe-se que o envolvimento do “*marketing*” foi além do apoio na diagramação. O setor encontrou oportunidades no jornal para veicular informações que lhe trouxessem vantagens, por exemplo, na condução da gestão da informação sobre o negócio como as campanhas de vendas, os dados de mercado, os textos de incentivo à motivação profissional, enfim, conteúdos aparentemente somatórios ao planejamento da organização.

²⁷ O termo *endomarketing* vem sendo usado pelas organizações para designar “um conjunto de ações utilizadas por uma empresa (ou uma determinada gestão) para vender a sua própria imagem a funcionários e familiares.” (BRUM, 2005, p. 5). Portanto, uma estratégia linear que ignora as intervenções da alteridade no processo e tem por objetivo apenas os interesses da gestão organizacional.

Algumas coisas foram incluídas. Eu lembro que CJ tinha uma facilidade grande de escrever. Então, a maioria das coisas que ele escrevia, a gente não alterava não. **Mas muitas coisas foram incluídas. Se eu não me engano, sobre campanhas, informativo de pessoas. Eu não tenho certeza, mas puxando pela memória, tinham muitas metas, campanhas de televidas... passou isso a ser um pouco divulgada.** Mas censurado não. (EM, grifo nosso).

Percebe-se na fala que censurar o jornal poderia trazer consequências indesejáveis para a gestão da organização, já que o veículo apresentava índices consideráveis de popularidade. Ser contrário ao veículo poderia ser um risco para uma gestão recentemente implantada e que ainda sofria com os problemas de aceitação por parte dos empregados.

Logo, associar-se ao Piãoeiro/Roda Livre era uma estratégia mais sensata do que proibir sua circulação. O relato abaixo revela que a associação como o jornal era uma forma de tentar controlar os fluxos informacionais sem ser evasivo.

Na verdade, isso aí era uma coisa muito complexa. **Já não tinha como impedir ele de fazer o jornal.** Mais de vezes que falamos: ‘você não pode fazer mais jornal’ e ele fez. **Então assim, era uma situação delicada, você não pode proibir, você não pode permitir, você tem que saber levar.** Dançar conforme a música que era difícil, porque ele se envolvia muito com isso mesmo. **Mas, nós tentamos fazer um programa de melhoria de comunicação com eles.** (GM, grifo nosso).

A melhoria da comunicação defendida pelo gerente é referente ao que a gestão da organização acreditava ser o mais adequado a ela. Percebe-se a ausência de uma perspectiva contemplando a instância da alteridade, no caso, os empregados. Ao tentar fazer um programa “com eles”, o gestor se coloca na posição de capacitado para orientar os trabalhadores, desprezando a possibilidade de um processo de troca e reforçando seus objetivos de controle da comunicação.

Apesar de apresentados indícios da cautela da gestão em apropriar-se do palco-jornal, supostamente devido as condições de interação permitidas nele, nota-se que certas regras de conduta foram atualizadas pelos gestores da empresa, como a diminuição das piadas. Isso foi possível uma vez que o grupo detentor do poder tem mais capacidade coerciva de direcionar os padrões comportamentais aceito nos ambientes organizacionais do que os subordinados. Mesmo assim, parece haver uma preocupação em se manter, pelo menos, traços da caracterização inicial do Roda Livre, “pelo menos a ideia era tornar uma cara mais corporativa, mas sem tirar a parte dos funcionários” (EM), sob a ameaça de que se isso fosse deixado, possivelmente o veículo perdesse sua notoriedade entre os empregados, a principal plateia para os gerentes.

Os palcos oficiais, aqueles oportunizados e reconhecidos pelas organizações, geralmente são ambientes com mais possibilidades de visibilidade aos atores devido aos recursos legitimadores que contribuem para sua existência. Talvez, por isso, em todas as edições analisadas do Roda Livre, abaixo do nome do jornal está a frase: “jornal interno da LM Bike”, uma tentativa de vincular um palco inicialmente não oficial, mas posteriormente autorizado pela organização.

Em contrapartida, os palcos não oficiais e não reconhecidos pelos grupos subordinantes, partem geralmente de interesses diferentes dos das organizações. Nesse sentido, parecem ter mais liberdade de atuação, porém com menos oportunidades para se projetar. Assim como aconteceu com a fase “Piãoeiro” do jornal, que tinha espaço restrito de circulação e, portanto, sem potencial para contribuir para uma representação social positiva de seu criador em relação ao dono e aos gestores.

Em muitos casos, a repercussão desses palcos não oficiais depende das consequências imprecisas das performances de seus atores o que já representa um risco para a sua existência. Quando esses palcos são descobertos, podem se efetivar em mudanças organizacionais ou até culminar em demissão aos envolvidos. O Piãoeiro/Roda Livre parece ter influenciado nessas duas possibilidades: ele tanto levou a empresa a criar um programa oficial de comunicação como também, mas tarde, foi citado durante a demissão de seu criador.

Contudo, parece ser mais comum que os empregados se utilizem dos palcos oficiais do que se aventurarem criando palcos alternativos. Ter o apoio da organização para realizar seus palcos parece ser uma estratégia mais segura para projetar representações de papéis favoráveis à atores e plateia. Isso explica a concepção de um jornal em uma empresa que ainda não tinha essa mídia. O seu criador enxergou ali uma brecha que poderia ser preenchida por uma ideia sua e, posteriormente, percebeu que para o prosseguimento do projeto seria necessário oficializar o palco como o jornal da organização e não só dos empregados. O editorial da quarta edição do Roda Livre corrobora para essas proposições.

Que bom que o nosso jornalzinho deu certo. No início causou curiosidade, foi o primeiro sinal que poderia dar certo. Depois as perguntas de quando sairia a próxima edição, este foi o segundo sinal que o jornalzinho estava tendo uma boa aceitação. Depois foram feitas críticas e comentários dos nossos erros, foi o terceiro sinal que todos estavam lendo. Aí sim, todos se prontificaram em ajudar, enviando material para publicação e engajados para que tudo desse certo. **Este foi o último sinal que todos aceitam como “seu” este jornalzinho, e não como o jornalzinho do CJ.** Na edição passada, dou mérito a todos, foi incrível a integração de todos funcionários. Foi prá (sic) isso que ele foi criado para que nos uníssemos e déssemos sequência a esse trabalho. Mais uma vez foi mostrado que a união faz a força e o Roda Livre. Parabéns a todos nós. (RODA LIVRE, 2006d, p. 2, grifo nosso).

Nota-se no editorial, as etapas de ajustes que orientaram o criador do jornal na adaptação do Roda Livre para se tornar efetivamente o informativo da empresa: “no início causou curiosidade”, “depois as perguntas de quando sairia a próxima edição”, “depois foram feitas críticas e comentários”. Percebe-se também um esforço em destacar a palavra “todos”, reforçando a ideia de integração e união desejada pelo veículo e explicitada desde o editorial da segunda edição.

O jornal era produzido pelo seu idealizador, com apoio do setor de *Marketing*, mas também contava com a colaboração de outros empregados. Portanto, ele era um palco para diversos atores representarem seus papéis. Isso oportunizava uma produção multidiscursiva, ao mesmo tempo que dificultava o controle dos diversos interesses ali presentes. Essa característica parece não se encaixar ao período de profissionalização iniciado na empresa. Talvez, um dos motivos de seu desgaste.

No contexto organizacional, os palcos em que atores e plateia compartilham da mesma dimensão temporal e espacial são mais propícios para a manifestação de brechas de apropriação. Afinal, essas ocasiões dificultam um controle das atuações, visto que se tornam mais imprevisíveis. Esse não era o caso do Piãoeiro/Roda Livre, uma vez que GM e EM atuavam como editores dos conteúdos antes de serem publicados no palco. Todavia, isso não impede as tentativas de enfrentamentos. É importante esclarecer que a escolha da performance é sempre uma decisão do ator, a partir do que ele acredita ser o mais conveniente para a ocasião.

Isso possivelmente explica a Edição Especial, descrita em tópicos passados. Aparentemente, sua produção caracteriza-se como um enfrentamento da ordem, por meio da retomada do estilo original do jornal e pareceu ser conveniente naquele momento para relatar uma festa com a participação dos empregados.

O ato de apropriação de um palco é sempre um ato de risco. Obviamente, alguns palcos têm suas regras de atuação mais controladas do que outros, mas isso não os impossibilita da ocorrência de performances estrategicamente escolhidas pelos atores convidados, que podem fazer isso de forma sutil, quase imperceptível.

A apropriação de um palco, muitas vezes, se apresenta de forma tão adequada e conveniente que leva seus donos a não perceberem o ato de apoderamento alheio. Como pode ser verificado na resposta dada por CJ ao ser questionado sobre sua percepção acerca das alterações no conteúdo no veículo após a ajuda do setor de *Marketing*.

Não percebi mudança porque eu ajudei bastante, dava a programação e eu tinha um bloquinho que eu grampeava e passava para ele [EM]. Eu passava tipo três, quatro matérias para ele. **Ele só ficava por conta de digitar, de diagramar.** (CJ, grifo nosso).

Confrontando essa declaração com a do próprio EM a seguir, afirmando sobre a supervisão do GM sob todo o material do jornal, nota-se que realmente havia uma apropriação estratégica do setor sobre o palco.

Eu percebia o que podia ser dito porque tinha a supervisão do GM. A gente fazia a parte dos textos e corria atrás, às vezes, vamos supor, da parte dos recadinhos, **mas sempre tinha a supervisão dele. Se ele questionasse talvez, ou se alguma coisa não passasse por ele[GM], não ia.** (EM).

Possivelmente, essa apropriação do palco acontecia de forma tão espontânea que se tornava imperceptível pelo seu criador, ou talvez, ele até notasse essas interferências, mas a relação de poder o inibia de contrapor a isso ou ainda, uma vez que seu desejo era transformar o jornal em um veículo institucional, contar com a presença da gestão era visto como algo para o alcance do seu objetivo, portanto, não havia motivos para se importar com o fato.

Independente da perspectiva do CJ, cabe lembra que geralmente as regras de poder nas organizações são naturalizadas ao ponto de se encarar boa parte das situações como uma condição dificilmente a ser mudada e, portanto, aceitá-la acaba sendo um processo involuntário.

De modo geral, as organizações se utilizam dos palcos para reforçar seu discurso institucional através das falas de seus empregados e estes, por sua vez, de forma astuciosa, se utilizam da oportunidade de visibilidade do palco para satisfazer a plateia e, conseqüentemente, assegurar sua sobrevivência no ambiente.

Essa prestação à diversos interesses pode ser percebida em uma entrevista concedida por uma televidente para a edição de agosto/2006 do jornal. Ao ser perguntada sobre qual o conselho daria para os demais que buscam uma oportunidade na empresa, ela responde:

O mundo é muito competitivo. **Numa empresa para você se sobressair acredito que você deva realizar seu trabalho além das funções que lhe foram dadas.** Se você tem na mão um problema que não é da sua área, mas que consegue resolvê-lo, porque passar para outra pessoa? **Sempre digo que devemos aprimorar nossa mão-de-obra, nunca acomodar.** Quando entrei para LM, comecei como telefonista. Já tive um período em que as oportunidades foram maiores porque foram criadas novas vagas e novos setores, **mas hoje ainda existem oportunidades, a gente é que tem que fazer a diferença, porque ninguém é insubstituível.** (RODA LIVRE, 2006e, p. 5, grifo nosso).

A entrevistada aproveita-se do palco para reforçar atributos geralmente valorizados pelas organizações como a proatividade – “você deva realizar seu trabalho além das funções que lhe foram dadas”, a dedicação ao trabalho – “a gente é que tem que fazer a diferença” e o melhoramento do rendimento – “sempre digo que devemos aprimorar nossa mão-de-obra,

nunca acomodado”. Ao mesmo tempo, ela se coloca como exemplo de alguém que possui essas características e conseguiu oportunidades no trabalho graças a ela, “quando entrei para LM, comecei como telefonista”. Portanto, a fala está inserida em pelo menos dois interesses: ela destaca a empresa como um espaço que valoriza o crescimento de seus empregados e exhibe para a plateia uma representação de um ator possuidor das qualidades desejadas que consequentemente foram importantes para sua promoção.

Algo semelhante acontece em outra entrevista na quarta edição do jornal. No final dela, o entrevistador convida o empregado a deixar uma mensagem para os colegas de trabalho. Ele responde: “Por mais difícil que achemos o nosso trabalho, façamos da melhor forma possível, pois nunca somos satisfeitos em tudo. **Temos que fazer o nosso melhor, assim agradamos ao patrão e automaticamente a Deus.**” (RODA LIVRE, 2006d, p. 2, grifo nosso). O ator se utiliza do palco para criar uma associação direta entre seu empregador e Deus. A estratégia aparentemente favorece a construção de uma representação valorizando o subordinador como uma figura poderosa e sagrada. O enunciado também se mostra potente para duas finalidades: supervalorizar o patrão e demonstrar a obediência e o temor do empregado.

De modo geral, as entrevistas publicadas no Piãoeiro/Roda Livre apresentam-se como verdadeiros palcos para as performances dos empregados, uma forma de apropriação para se projetarem como bons trabalhadores, disseminadores do discurso organizacional e obedientes às regras de conduta. Enfim, com interesses implícitos e explícitos em utilizar-se do palco para alcançar algum benefício.

4.7 Atores

As interações sociais se manifestam em gestos carregados de significados, verdadeiras trocas que acontecem em todas as direções do processo de comunicação. Como explica Lima, os estudos de Goffman reforçam essa ideia ao destacarem que “o estar em relação demanda dos sujeitos a consciência da situação, para seleção do papel a ser desempenhado por cada um frente ao outro, naquela ação específica.” (LIMA, 2008, p. 121). Para Goffman, a interação “(...) pode ser definida, em linhas gerais, como a influência recíproca dos indivíduos sobre as ações uns dos outros, quando em presença física imediata” (GOFFMAN, 2013, p. 28). O autor, portanto, acreditava que os encontros sociais afetam os atores participantes através dos intercâmbios simbólicos que eles constroem. Em suma, a interação seria um encontro que transforma.

Goffman (2013) ainda esclarece que durante o desempenho de um papel, o indivíduo discretamente solicita que sua plateia (seus observadores) leve a sério a impressão representada

perante ela. Em outras palavras, o ator social espera que acreditem em seu personagem e nas consequências pretendidas por ele.

No caso do jornal Piãoneiro/Roda Livre, isso explica a preocupação dos empregados em ajustar suas performances de acordo com aquilo que eles julgavam ser aceitável pela plateia. “Era muita coisa que, às vezes, dava comentário. As pessoas podiam achar... ‘Lidiane estava numa alegria no brinde...’, **talvez hoje no RH isso não dava.**” (EPC, grifo nosso). No depoimento citado, o entrevistado faz referência a uma nota da sétima edição do jornal: “Lidiane estava uma alegria só, era brindes para lá, brindes para cá. O que será que tanto brindava?” (RODA LIVRE, 2006g, p. 2). EPC sugere que a plateia durante o período de circulação do jornal era diferente da atual da empresa. Antes, esse tipo de declaração era cabível devido informalidade do informativo, consequência do meio ao qual circulava e do tipo de relação compartilhada entre os envolvidos. Todavia, hoje, a mesma informação, segundo o entrevistado, não seria tolerada pelo setor de Recursos Humanos, talvez por tratar do consumo de bebidas alcoólicas e do comportamento excedido de Lidiane. Entende-se, portanto, que durante uma representação as coisas devem ser como parecem ser. Sendo assim, de modo geral, o ator se apresenta para o benefício e a crença de sua plateia.

O sociológico canadense também apresenta outra perspectiva analítica além dos ajustes das performances para a plateia. Ele define este outro modo de observação como a percepção da crença do ator sobre seu próprio desempenho.

Neste caso, Goffman (2013) defende a existência de dois extremos. Num deles se encontra o ator sincero, inteiramente compenetrado em seu desempenho e convencido de que a impressão da realidade encenada por ele é verdadeira. Isso pode ser percebido quando o EPC afirma ter participado da coluna de entrevistas nos dois jornais da empresa, o Roda Livre e o Mais Comunicação. Todavia, ele sugere que sua atuação no primeiro jornal foi mais sincera quando comparada ao segundo.

Tudo que eu falei, ou tudo que eu escrevi respondendo, foi descrito na forma fiel. Não teve vírgula, maquiagem, nem nada assim. CJ pode ter feito a concordância verbal para ficar melhor, mas **era minha resposta.** Então, não era uma narração. [...] É uma narração hoje, e lá não, era a resposta certinha. **Então assim, hoje o jornal da empresa fala assim: ‘para fulano de tal, foi muito importante, é muito importante trabalhar na empresa, porque isso somou a seus conhecimentos’, ... é uma narração!** Há pouco tempo, eu fui entrevistada também. Mas eu achei que o texto que escreveram foi uma narração do que eu falei. Então assim, é uma narrativa do que você falou, **tem muita palavra ali que você não falou**, mas assim, a minha entrevista, eu não tive ânimo de ler até o final. (EPC, grifo nosso).

Havia uma confiança dos empregados no primeiro jornal como um espaço da verdade e da lisura. Entretanto, isso não significa que as entrevistas publicadas no Roda Livre fossem pautadas na plena liberdade de expressão de ideias do empregado, é importante lembrar que as regras de poder não desaparecem em situações de atuações sinceras. O fenômeno que acontece é outro. O ator sincero continua convencido das disputas envolvidas no contexto, mas isso não o impede de acreditar em sua atuação como uma performance insuspeita para ele e sua plateia. A esta última, cabe compartilhar e aceitar a representação do ator. Convicta do espetáculo encenado, a plateia não tem dúvidas do que se apresenta a ela.

O ator sincero confia arduamente em sua atuação ao ponto de depositar nela uma credibilidade inquestionável. É como se sua representação fosse inabalável porque ela retrata o que é verdade para ele, o levando a acreditar na impossibilidade de questionamentos por parte da plateia. A perspectiva da atuação sincera sinceridade foi usada por CJ para explicar a charge a seguir:

Figura 5: Charge “Expedição em dia de chuva de vento”



Fonte: Jornal Roda Livre – 3ª edição

Segundo CJ, o desenho foi solicitado para retratar uma situação recorrente na empresa: o teto do galpão não suportava chuvas com ventos e, conseqüentemente, molhava os trabalhadores.

Porque a gente queria uma ilustração engraçada para rir, para ficar engraçado mesmo. Porque estava desse jeito mesmo, estava quase precisando trabalhar quase desse jeito mesmo. Eles [membros da gestão] resolveram o problema pouco depois, porque realmente era desse jeito. Rapidinho eles deram um jeito de chamar o pessoal lá e colocou mais telhas e consertou. Aí, acabou com esse problema. Mas o Anderson [gerente geral da unidade] morreu de rir disso aqui também. **Eles achavam engraçado, porque eles estavam vendo que era verdade, eu não estava mentindo. Eu não coloquei mentira nenhuma aqui.** (CJ, grifo nosso).

Percebe-se uma confiança por parte do empregado naquilo que era retratado no jornal. Para ele, se era verdade, e os demais integrantes da relação eram conscientes disso, não havia problemas de ser exposto. Essa crença do ator sincero na realidade representada por ele e compartilhada pela plateia é explicada por Goffman como:

Num dos extremos, encontramos o ator que pode estar inteiramente compenetrado de seu próprio número. Pode estar sinceramente convencido de que a impressão de realidade que encena é a verdadeira realidade. Quando seu público está também convencido deste modo a respeito do espetáculo que o ator encena - e esta parece ser a regra geral - então, pelo menos no momento, somente o sociólogo ou uma pessoa socialmente descontente terão dúvidas sobre a "realidade" do que é apresentado. (GOFFMAN, 2013, p. 29, grifo nosso).

Na fala do autor, nota-se uma predisposição do ator e da plateia em acreditarem conjuntamente nas representações da realidade, talvez por esperarem que as pessoas sempre falem verdades, favorecido o desenvolvimento da interação, uma vez que dispensa situações constantes de desconfianças. Em contrapartida, em um outro extremo, está o ator cínico.

Quando um indivíduo não crê em sua própria atuação e não se interessa em última análise pelo que seu público acredita, podemos chamá-lo de cínico, reservando o termo "sincero" para os que acreditam na impressão criada por sua representação. (GOFFMAN, 2013, p. 30, grifo nosso).

Na verdade, nem sempre o ator cínico está interessado somente em enganar sua plateia, ou ter algum privilégio pessoal através da representação. Muitas vezes, ele pode iludir seu público pelo o que julga ser para o bem deste, uma maneira de evitar os possíveis conflitos inerentes a toda interação.

Os médicos que são levados a receitar medicamentos inócuos para tranquilizar os doentes; os empregados de postos de gasolina que resignadamente verificam e tornam a verificar a pressão dos pneus para ansiosas senhoras; os vendedores de calçados que vendem um sapato de número diferente, mas que dá no pé da freguesa e dizem a ela que é do tamanho pedido, **todos estes são profissionais cínicos, cujo público não lhes permitirá serem sinceros.** (GOFFMAN, 2013, p. 30, grifo nosso).

Portanto, o cinismo é uma estratégia interacional para resguardar o ator social de embates arriscados para a manutenção de seu desempenho. Estar atento ao ambiente e as regras de poder ali compartilhadas são orientações importantes para a adoção de um posicionamento cínico premeditado aos interesses da plateia. No contexto das organizações, o cinismo parece ser uma técnica recorrente devido à complexidade das relações construídas nesses locais. Tudo ali requer um cuidado dos envolvidos com suas atuações para não desencadear espetáculos fracassados para plateia e atores. Há muitas questões envolvidas nas organizações interferindo

diretamente nas relações construídas em seu âmbito, que vão desde a dinâmica do mundo do trabalho aos enfrentamentos das lutas de classe.

O termo “cinismo”, usado por Goffman, pode ser entendido como uma estratégia consciente dos atores na tentativa de satisfazer as expectativas de sua plateia. “Um acordo tácito é mantido entre os atores e a plateia, para agir como se um dado nível de oposição e concordância existisse entre eles.” (GOFFMAN, 2013, p. 256). O comportamento cínico sustenta uma falsa sensação de harmonia e ordem que, a priori, contribuiria para a manutenção da relação de poder e a garantia da sobrevivência dos empregos dos trabalhadores, por exemplo.

Acredita-se que esta atmosfera de conformidade é utópica, apesar de extremamente desejada pelos diretores, donos, gerentes, etc. No mais, ela seria apenas uma tentativa para manter o *status quo* hierárquico, um ambiente harmônico no qual o ator acredita ser o ideal para sua plateia. “Vemos que os atores, a plateia e os estranhos, todos utilizam técnicas para salvar o espetáculo, quer evitando rupturas possíveis, quer corrigindo as inevitáveis, ou ainda tornando possível que outros o façam.” (GOFFMAN, 2013, p. 257).

A empresa ao qual o jornal circulou não era diferente. Os empregados pareciam ter consciência dos ajustes que suas atuações deveriam se submeter para adequar ao grupo de gerentes recém contratados e, assim, evitar enfrentamentos explícitos.

Então, assim, de uma forma ou de outra, eu acho que a empresa..., eu não falo do dono da empresa, mas acho que para quem gerenciava, para quem estava no comando, era mais interessante ter sob controle, do que tanta gente tendo opiniões, e sugestões e ponto de vista, muitas vezes nem é o mais interessante para a empresa. (EPB).

O cinismo também pode ser entendido como o resultado da insegurança de um indivíduo. Os atores podem usar o cinismo como uma estratégia para isolar sua personalidade íntima do contato com a plateia (GOFFMAN, 2013), uma maneira de se resguardar da exposição sincera e preservar a impressão que tentam causar nos seus interlocutores.

Essa estratégia foi usada pelos empregados incomodados com os conteúdos do jornal. Temendo serem conhecidos como antipáticos, eles resguardavam seus nomes quando iam reclamar da publicação para a gerência. Isso impedia uma plateia maior de conhecer o posicionamento particular do ator, assim como relata GM:

A parte de reivindicações, eu achava interessante. Eu achava legal. Era coletivo. Mas a parte de piadinhas, me incomodava muito, extremamente inclusive. E era difícil de medir, era difícil de resolver, porque se eu, por exemplo, falar que não pode. ‘Mas quem está reclamando?’ Aí eu falo: ‘ele reclamou, o fulano reclamou.’ Não podia! A pessoa reclamava aquilo em *off* para a gente. **E pedia para não ser revelada porque a empresa era pequena e ficaria antipatizada.** (GM, grifo nosso).

Na fala, percebe-se que assim como alguns empregados eram cínicos ao se colocarem contra ao jornal, resguardando esse sentimento do conhecimento da plateia, o gerente também assume ter escondido seu incômodo com as “piadinhas” presentes no jornal. Ambos, empregados insatisfeitos e gerente, se mostram inseguros em serem sinceros nas representações, adotando o cinismo como uma estratégia para evitar transtornos com a plateia.

Depois de apresentadas as análises embasando-se nos conceitos de ator sincero e ator cínico, é importante destacar que o indivíduo não está preso em apenas um dos extremos da representação. Ele oscila situacionalmente entre a sinceridade e o cinismo. Em alguns casos, o cinismo pode se transformar em sinceridade, à medida que, através da representação, o ator passa a legitimar atributos que antes eram apenas para iludir a plateia. Como os curandeiros, que em alguns casos sabem estar praticando uma fraude, mas mesmo assim acreditam em seus poderes e até recorrem a outros feiticeiros quando estão enfermos (GOFFMAN, 2013).

Os empregados, em grande parte das vezes, são conscientes de que seu cinismo é reconhecido por sua plateia, mas, como já apresentado, ao ator cínico pouco importa o que seu público acredita, e pode até experimentar uma “jubilosa agressão espiritual” pelo fato de brincar com algo que a plateia aparentemente está levando a sério (GOFFMAN, 2013). Enfim, esses fatores apenas reforçam a ideia de que existe um acordo invisível e em certa medida satisfatório entre as duas partes. O empregado finge que está em conformidade ao discurso institucional da organização e a organização aparenta acreditar nele. Portanto, o cinismo pode ser uma estratégia tanto dos empregados como dos empregadores.

Os operadores analíticos goffmanianos, em diálogo com as perspectivas teóricas que perpassam esta pesquisa, serão ainda complementados pelas contribuições metodológicas da análise crítica do discurso (VAN LEEUWEN, 1997).

Parte-se do pressuposto que as organizações são contextos marcados pela disputa de poder, levando os atores sociais a traçarem estratégias de comunicação, que podem ser identificadas por meio dos discursos construídos e praticados nesses locais.

No caso deste estudo, nota-se como um veículo de comunicação, criado espontaneamente em um ambiente organizacional, consegue alterar sistematicamente a relação entre empregados e gestores, atualizando as estratégias utilizadas por eles e exigindo novas formas de representação dos papéis sociais de acordo com a situação de interação.

Portanto, considera-se as organizações como espaços onde a vida cotidiana também é praticada e, portanto, local de trocas simbólicas marcadas pela dramatização dos atores, trazendo à tona a astúcia daqueles geralmente subjugados como apenas reprodutores do discurso oficial das empresas, os empregados.

Para tanto, a seguir, será convocado um segundo processo metodológico para se investigar a representação de papéis no contexto organizacional, tendo como referência a relação de poder entre empregados e gestores e suas estratégias de inclusão e exclusão dos atores sociais por meio das práticas discursivas.

4.8 O discurso como manobra de representação dos atores sociais

A metodologia de van Leeuwen (1997) se mostra potente para identificar tanto a perspectiva do âmbito da gestão em relação ao jornal Piãoeiro/Roda Livre, exercendo o poder do discurso oficial da empresa, como as estratégias e táticas praticadas por CJ e demais empregados para dar continuidade a um veículo de comunicação não previsto no planejamento da organização. E mais, as manobras dos atores para atualizar os conteúdos de acordo com o novo contexto de relação após a descoberta do jornal e depois da contratação dos novos gerentes.

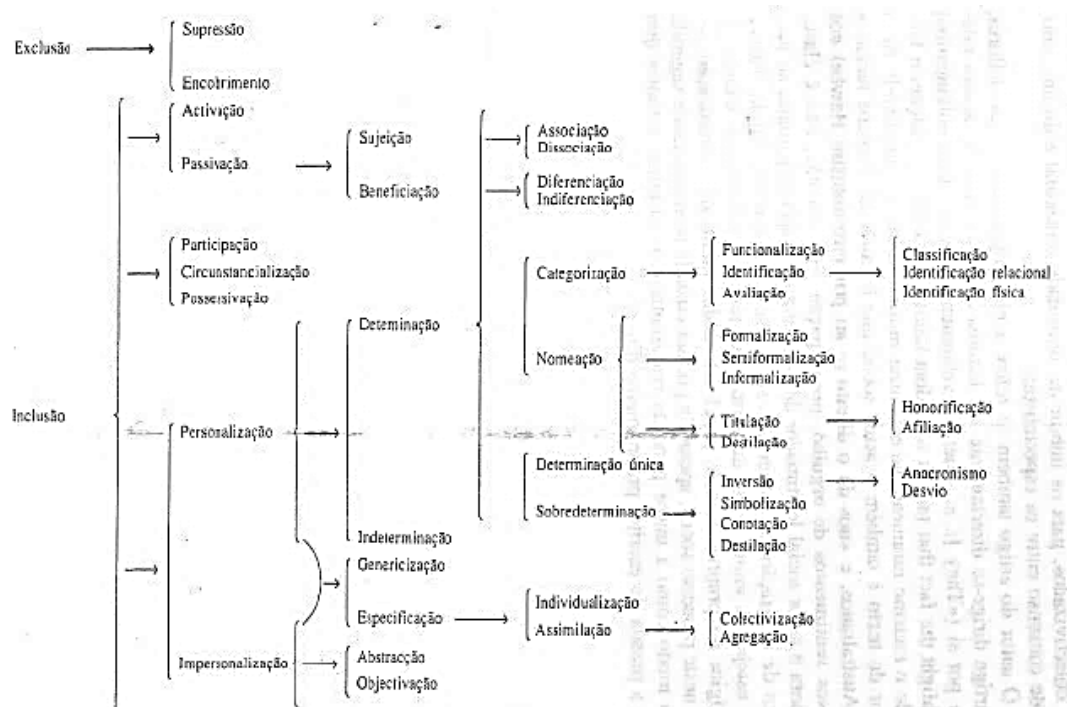
van Leeuwen (1997) propõe categorias analíticas do discurso numa perspectiva pansemiótica, ou seja, o linguista considera que tudo é, de alguma forma, um signo, e portanto, acredita que a semiótica possa ser aplicada em todas as disciplinas do conhecimento.

O autor referido ressalta que cada contexto possui sua própria ordem de representação do mundo social, com regras específicas sobre as autorizações das realizações que só podem acontecer no âmbito verbal, ou só no âmbito visual, ou ainda nos dois. Segundo ele,

Este ponto é importante para a análise crítica do discurso, visto que, com a crescente utilização da representação visual numa enorme variedade de contextos, torna-se cada vez mais urgente ser capaz de formular as mesmas questões críticas em relação às representações quer verbais quer visuais, ou seja, na realidade, em relação às representações em todos os media que constituem parte dos textos multimedia contemporâneos. (VAN LEEUWEN, 1997, p. 171).

Desse modo, a inclusão e a exclusão de um ator social no âmbito do discurso é a questão inicial orientadora dos trabalhos de van Leeuwen. “As representações incluem ou excluem atores sociais para servir os seus interesses e propósitos em relação aos leitores a quem se dirigem.” (VAN LEEUWEN, 1997, p. 178). A seguir segue o esquema da rede de categorias analíticas propostas pelo autor e norteadoras da análise crítica do discurso utilizada nesta pesquisa.

Figura 6: Categorias de análise da representação dos atores sociais no discurso



Fonte: van Leeuwen (1997, p. 219).

Não há a pretensão de se recorrer a todas as categorias propostas pelo autor. Quanto mais se distanciam da divisão inicial - inclusão e exclusão - as subcategorias apresentam diferenças sutis entre elas, tornando a análise truncada. Sendo assim, à medida que se ganha em diversidade na ramificação perde-se em aprofundamento analítico.

No intuito de solucionar essa questão, optou-se por aplicar as categorias a partir das necessidades de enfrentamento exigidas pelo objeto e descobertas ao longo do processo investigativo. Espera-se que esse procedimento evite forçar categorizações equivocadas para este estudo.

4.8.1 A estratégia de exclusão do ator social no discurso

van Leeuwen (1997) categorizou o processo de exclusão em dois tipos: *supressão* e *encobrimento*. A *supressão* acontece quando não há qualquer referência a algum ator social em qualquer parte do enunciado. Já o *encobrimento* é o ato de colocar um ator social em segundo plano, portanto, é uma exclusão menos radical. Neste caso, os atores podem não ser relacionados com determinadas ações enunciadas, mas aparecem em alguns momentos ao longo do discurso. Eles não estão totalmente excluídos, embora foram visualmente diminuídos ou representados com menos destaque.

A *supressão* acontece geralmente com o apagamento do agente da passiva. Neste tipo de ocorrência, utiliza-se o verbo na voz passiva sem a explicitação do agente/ator para representar o objeto da ação. Segundo van Leeuwen (1997), essa estratégia é a mais recorrente nos apagamentos de atores no discurso. No trecho a seguir, extraído de uma matéria sobre uma convenção de vendas da empresa, nota-se o uso desta técnica. “**Foram realizados** encontros temáticos para discussão de assuntos internos da empresa, houve também palestras sobre *marketing*, vendas, logísticas e tecnologia da informação e novos produtos.” (RODA LIVRE, 2006d, p. 2, grifo nosso). Nesse caso, não está explícito quem realizou os encontros temáticos, ainda que seja possível inferir que foram executados por empregados da empresa.

Essa manobra de *supressão* é uma estratégia para destacar a ação promovida pela empresa - os encontros temáticos - e apagar quem realmente a conduziu, realizou, praticou, ou seja, os empregados. O texto, de modo geral, tem uma finalidade institucional: valorizar o empenho da organização em realizar o evento. Esse tipo de abordagem é característico da fase do jornal diagramada pelo setor de *Marketing* e contrasta com outros conteúdos em que os empregados eram citados explicitamente no texto como atores dos eventos.

Isso é percebido na página seguinte à matéria referida. Nela aparecem fotos e no final há um recadinho de agradecimento a uma empregada. “Nessa edição gostaríamos de agradecer de forma especial a Joelma, pela dedicação no auxílio da organização da 5ª Convenção Nacional de Vendas da LM Bike. Valeu Joelma!”. A estratégia aqui é outra, é de incluir o ator social no discurso.

Ao não citar os atores que efetivamente executaram a ação, e fazer parecer que os encontros temáticos foram realizados por si só, o discurso do texto principal valoriza mais o feito da empresa do que os atores promovedores do evento. É como se a empresa fosse autossuficiente e suas ações acontecem de forma autônoma. Esse tipo de discurso reforça a representação do poder da organização em detrimento dos seus empregados, não que isso seja necessariamente proposital, geralmente é consequência de um histórico cultural de que as organizações não precisam dar créditos àqueles que estão “apenas” executando suas obrigações de trabalho.

Outros casos de *supressão* também acontecem em orações que utilizam verbos infinitivos na qualidade de participantes gramaticais, como quando GRH explica como lida com as reivindicações da empresa: “a gente sempre procurou **responder** um a um. **Chamar** e **dar um retorno**, mas não necessariamente **atender**. **Escutar** sim, mas **escutar** não é **atender**. Mas nunca deixamos de **responder** nada, isso não.”. A fala não inclui o objeto da ação de chamar, dar retorno, atender, escutar e responder, reduzindo sua presença no texto. Afinal, a quem essas

atividades se dirigem? Mesmo que, supostamente, entende-se que elas se referem aos empregados, por causa da relação direta do setor de Recursos Humanos com este grupo, não há, no discurso do entrevistado, alusão explícita a esses atores no ato de serem chamados, atendidos, escutados, respondidos e receberem retorno.

O apagamento do ator é uma maneira de enaltecer o empenho da ação e colocar o ser humano em segundo plano. Ou seja, a empresa chama, atende, escuta, responde e dá retorno e, no mais, é só isso que realmente importa. O discurso de GRH é um autoelogio organizacional reafirmando que a empresa faz a sua parte e isso já basta. O outro – o empregado - neste processo é apenas um elemento complementar. Novamente, como no exemplo anterior, essa estratégia reforça a representação do poder da empresa, destacando virtudes pelas quais ela acredita ser importante para a sua gestão como a disposição em escutar, todavia, ao mesmo tempo, o discurso também reforça que “escutar não é atender”, em outras palavras, a decisão sobre aquilo que será feito ainda cabe ao subordinador e não ao subordinado.

Ainda, outro recurso de exclusão dos atores no discurso é a chamado por van Leeuwen de *nominalização*. Refere-se ao processo de substantivar um componente verbal. Além de ocultar o ator da ação, esse artifício descaracteriza a dinamicidade da atividade, tornando-a estática, como acontece neste fragmento do jornal: “Se a empresa atingir o volume de **10.000 unidades vendidas de pneus CST**, no período de 01/04 a 31/05/2006, estaremos sorteando um DVD player entre todos os funcionários.” (RODA LIVRE, 2006a, p. 2).

Na oração, percebe-se a *nominalização* do verbo “vender”. O discurso não evidencia o papel dos atores, nem eles próprios na execução da ação de venda, tornando o processo mecânico e automático. Ao destacar que dez mil unidades de pneus precisam ser vendidas para se conseguir o prêmio, o texto retira toda a complexidade da ação de vender e suas implicações de efeitos, causas, interferências e transformações que interferem diretamente na prática dos atores executores deste processo.

Cabe destacar que esse recurso de exclusão é geralmente naturalizado na linguagem devido ao costume de se simplificar a profundidade das tarefas, principalmente quando os grupos subordinantes não querer valorizar os desafios de uma atividade desempenhada pelo grupo subordinado. Portanto, “dez mil unidades vendidas” é uma expressão que esconde todo o esforço de execução da venda. A estratégia parece ser útil na consolidação do discurso organizacional a medida que reforça o poder da empresa como aquela quem define as metas, não se importando com as dificuldades do ofício.

Nominalizar o verbo “vender”, conseqüentemente, dá mais destaque à outra locução verbal que completa a oração: “estaremos sorteando”. Essa segunda sinaliza uma ação que será

realizada e, portanto, traz consigo aspecto da dinamicidade da atividade, denotando o empenho da empresa em oferecer um prêmio aos empregados. Prova dessa valorização do sorteio e desvalorização das vendas é melhor percebido quando se inverte a construção da frase: um DVD player será sorteado entre os funcionários se a empresa vender o volume de 10.000 unidades de pneus CST, no período de 01/04 a 31/05/2006. Neste caso, a *nominalização* do verbo “sortear” não engrandece a ação e nem valoriza o ator que a executará, neste caso, a empresa pois parece que o “DVD player sorteado” será um processo estático, sem autoria e sem dinamicidade. Sendo assim, essa segunda construção frasal não contribuiria para a representação social da organização como a agenciadora das ações para os empregados, uma vez que excluiria ela própria do texto.

Por fim, o quarto modo de apagamento do ator social apresentado por van Leeuwen (1997) é conhecido por *adjetivação*. Esse procedimento de representação baseia-se na indicação de uma característica de algum elemento no texto sem a explicitação do ator que a atribui, em outras palavras, é a apresentação de alguma qualidade como se fosse óbvia, natural, portanto, não carece de ter um atribuidor.

Esse recurso foi utilizado no intuito de valorizar a escolha de um local para a realização de um evento promovido pela empresa.

O local escolhido foi o *Mundaka Adventure Bar*, localizado no bairro Anchieta, zona sul da capital. Com temática voltada para os esportes radicais incluindo *bikes*, **Mundaka se destacou por oferecer um ambiente confortável além de um ótimo atendimento aos clientes da LM.** (RODA LIVRE, 2006e, p. 3, grifo nosso).

No trecho, foi atribuído ao local as características: confortável e ótimo atendimento. Não há exemplos no texto, nem nas fotografias ilustrativas da matéria, que comprovem essas atribuições. A publicação não detalha os fatores que justificam os predicados associados ao *Mundaka Adventure Bar*.

Além disso, não se encontra no discurso o ator atribuidor dos adjetivos. Em outras palavras, não se diz sob o ponto de vista de quem o ambiente é confortável e o atendimento é ótimo. Partindo do pressuposto que uma construção verbal diferente poderia ter sido usada neste caso - segundo o participante X, o Mundaka se destacou por oferecer um ambiente confortável além de ter oferecido um ótimo atendimento -, incluindo-se, portanto, um atribuidor para as qualidades descritas, infere-se que o apagamento da presença do ator no texto significa considerar as características referidas como inquestionáveis, prontas, óbvias, unânimes e evidentes.

Esse tipo de discurso reforça o papel da empresa como a narradora da verdade, reforçando a ideia que suas decisões são infalíveis, até na escolha de um espaço para promover seus eventos.

É difícil saber se os atores sociais suprimidos no texto deveriam ou não ser subentendidos pelo leitor ou mesmo explicitados pelo escritor. Fica a questão: referir-se pormenorizadamente tornaria a escrita redundante ou contribuiria para impedir o contato do leitor a uma visão mais detalhada da situação? Uma vez que poderia despertar interpretações indesejadas pelo autor. O fato é que a prática foi utilizada e, de modo geral, ela simplifica boa parte da complexidade das relações, favorecendo leituras pouco problematizadoras da realidade representada e reforçando a habilidade do discurso em incluir ou excluir os atores por meio de uma manobra de poder (VAN LEEUWEN, 1997).

Nota-se, pelas análises, que as estratégias de exclusão geralmente são usadas em discursos reforçando a representação da empresa como uma organização poderosa, sábia, inquestionável, infalível, benevolente e autossuficiente. Essa constatação não é surpreendente, afinal, o fato de forte excluir, ignorar, reduzir ou menosprezar o fraco no discurso é uma prática antiga que acompanha as lutas de classe desde sempre.

Cabe reforçar que os textos do jornal não têm autoria única. Portanto, eles não podem ser vinculados à gestão da empresa. Ao longo do trabalho foi dito que a construção do jornal era negociada, às vezes o conteúdo era feito pelo criador, outras vezes pelo setor de *marketing*, mas sempre com interferências mútuas de ambas partes. Sendo assim, supõe-se que, por vezes, os próprios subordinados reforçavam o discurso do subordinador, geralmente por uma questão estratégica de manutenção da relação de poder.

Após as análises das manobras de exclusão da representação social dos atores no discurso, cabe analisar as estratégias de inclusão propostas por van Leeuwen (1997).

4.8.2 A estratégia de inclusão do ator social no discurso

Quanto as estratégias de inclusão do ator social, van Leeuwen afirma que sua preocupação analítica é “[...] investigar que opções são feitas em que contextos institucionais e sociais, e por que é que estas escolhas são feitas, que interesses é que as servem e que propósitos são alcançados.” (VAN LEEUWEN, 1997, p. 187).

Quando são incluídos, os atores sociais, podem ser representados através da *personalização* – por meio do uso de pronomes pessoais ou possessivos, nomes próprios, substantivos ou adjetivos de característica humana - ou da *impersonalização* – recorrendo a

substantivos abstratos ou palavras cujo significados não correspondem a atributos humanos, no intuito de disfarçar a presença dos atores. Sobre essa segunda forma de inclusão, van Leeuwen (1997), afirma que ela pode ocorrer de duas maneiras: pela *abstração* e pela *objetivação*.

A *abstração* acontece “[...] quando os atores sociais são representados por meio de uma qualidade que lhes é atribuída pela representação.” (VAN LEEUWEN, 1997, p. 208). Neste caso, troca-se o substantivo próprio do ator social por qualquer atribuição abstrata. No excerto a seguir, retirado da entrevista com CJ, nota-se o uso deste artifício.

A começar pelo Anderson [*gerente geral da unidade*], tem muitos anos que eu não vejo ele, mas ele tinha antipatia de pobre. Dava muito papo para pobre não. **Rico** que chegava perto dele, tinha o maior papo, era a maior ‘risaiada’, mas funcionário, ele passava e nem olhava. (CJ, grifo nosso).

Quando o entrevistado usa a qualidade “rico” para representar as pessoas pelas quais o gerente tinha mais interesse de relacionamento, ele inclui esse ator no texto para reforçar as diferenças sociais entre os empregados e os empregadores, ressaltando a luta de classes marcada entre esses dois grupos, “ele tinha antipatia de pobre”.

O “rico” simboliza no texto aquele que não pertencia ao conjunto de pessoas que movimentava e fazia circular o jornal. Ele não compartilhava do mesmo ambiente e, portanto, não tinha os mesmos interesses. Isso também aponta para a resistência que os trabalhadores tinham com a equipe de gerentes, mais precisamente com o citado na fala. Esse último, supostamente, não se envolvia com as trocas informais características da organização historicamente familiar e, portanto, como descrito no depoimento, ele só “dava papo” ou ria com os ricos, os demais ele “nem olhava”.

Já “a *objetivação* ocorre quando os atores sociais são representados por meio de uma referência a um local ou coisa diretamente associada quer à sua pessoa quer à atividade a que estão ligados.” (VAN LEEUWEN, 1997, p. 209). Portanto, é uma representação de caráter metonímico, uma vez que a palavra substitutiva apresenta uma estreita relação com a substituída. A *objetivação* foi identificada no *corpus* analisados de três maneiras: *somatização*, *automização do enunciado* e *espacialização*.

A *somatização* “é a forma de objetivação na qual os atores sociais são representados por meio de uma referência a uma parte do seu corpo” (VAN LEEUWEN, 1997, p. 210), como na matéria a seguir:

Línguaafiada como nunca, **Mestre das Línguas** volta a perturbar. Desta vez, a vítima foi um colega morador da área central da cidade. Conforme **Linguinha** (modo não carinhoso que os colegas se referem a ele) os moradores vizinhos desse nosso colega

andam reclamando que as paredes das casas estão trincando...isso ocorre devido aos tremores causados pela queda dos pequeninos abacates (500 quilos do abacateiro do quintal desse nosso colega. Como ele “não é” exagerado, afirma que alguns abacates ultrapassam os 500 quilos e chegam a 1 metro.

Ele diz que por lá, existe também uma plantação de mandioca que está até começando a afetar a estrutura da Igreja Matriz....Ele diz que alguns legumes foram expostos no Prado e Miranda [*supermercado da cidade*]. Torcemos para que o **Linguinha** (que de “inha” não tem nada) dê um pouco de sossego prá (sic) todos, senão seremos obrigados a cortar pelo menos uns 200 metros de sua língua. (RODA LIVRE, 2006b, p. 4, grifo nosso).

A representação de um colega de trabalho através de palavras destacando partes do seu corpo, a língua, busca associar o ator social aos atributos do órgão citado. Isto é, por meio do discurso, percebe-se que o ator incluído aparentemente é um sujeito que fala muito, conta muitas histórias e exagera em seus relatos. A *somatização* é uma forma de acentuar uma característica do ator de forma *impersonalizada* e é recorrente no jornal, principalmente porque os personagens das narrativas são mencionados através de apelidos, geralmente ligados a seus traços físicos.

Segundo GM, esse é um dos pontos mais polêmicos do jornal, pois o recurso da *somatização* poderia ofender a quem se referia.

Situação delicada quando um cara faz um trem desse assim. Funcionário pode achar ruim. E você apoia a mudar o jeito dele, porque é aquele negócio de falar mal da vida dos outros. **Em outros casos: falar mal do corpo dele, de um defeito físico da pessoa.** Ele falava mal, gostava muito. Eles eram muito assim de zoar uns aos outros. (GM, grifo nosso).

Pelos relatos já apresentados ao decorrer da pesquisa, e pelas próprias explicações de CJ, parece que tudo não se passava de uma brincadeira. Havia até um certo cuidado em escolher exatamente as pessoas com perfil para serem incluídas na publicação, como explica um dos empregados entrevistados.

Certas pessoas rendem mais notícias que a outra. [...]. Talvez se fosse o Fulano, não fosse chamar tanta atenção. **Não que o Fulano não tenha defeito, mas ele é uma pessoa mais apática, mais ‘na dele’, de poucos relacionamentos.** Então, essas pessoas davam IBOPE. Estas pessoas vendiam o jornal. (EPC, grifo nosso).

Entende-se, portanto, que possivelmente a visão de reprovação do jornal pelo gerente é por não compartilhar das mesmas afetividades existente entre empregados e, portanto, não enxergar valor em uma forma de comunicação que não tinha finalidade institucional, uma perspectiva, de certo modo, parecida com a de GRH.

Acho que o resumo do jornal [*Piãoneiro/Roda Livre*] é que era **um jornal de relacionamento**, para poder falar o que as pessoas faziam e o que acontecia. **Ele não tinha um cunho de ser um jornal institucional**. Era uma comunicação entre os funcionários que partia deles. **Então, eles comunicavam aquilo que era importante e de valor para eles**. E dentro desse contexto de valores a gente via muito: festa, bebida, brincadeiras, zoação com os outros e tudo. **Ele não tinha um conteúdo institucional**, mas era uma comunicação de relacionamento sociais. (GRH, grifo nosso).

Na fala, o gerente reforça uma divisão de interesses na empresa. De um lado, os empregados que “comunicavam aquilo que era importante e de valor para eles”, do outro a gestão, que não enxergava o jornal como um material de cunho institucional.

O depoimento do GRH revela suas condições para caracterizar um jornal como institucional: a) que não seja um veículo de relacionamentos; b) que não fale sobre os feitos e os acontecimentos com as pessoas, desde que não sejam gestores, uma vez que era uma comunicação “entre funcionários que partia deles”; c) que não comunique aquilo que é importante e tenha valor para os empregados. Em resumo, o jornal de uma organização, segundo o entrevistado, não deveria privilegiar as relações construídas entre os trabalhadores, mas os objetivos gerenciais para o controle e o crescimento do negócio. Esses apontamentos parecem dizer muito sobre o que de modo geral os gerentes pensam ser dispensável em um veículo de comunicação interno.

Continuando, outra forma de *objetivação* é a *automização do enunciado*, uma estratégia recorrente de incluir um ator social no texto, mas apagar seu poder de agenciamento da situação.

Segundo van Leeuwen (1997), a *automização do enunciado* é uma forma de representação do ator se referindo somente a sua produção verbal, escrita, semiótica, etc. É como se o enunciado adquirisse uma espécie de autoridade impessoal retirando a responsabilidade de quem o articulou.

Isso acontece quando GRH explica a proposta do jornal oficial da organização. “quando começou o Mais Comunicação, **ele nunca teve a proposta** da comunicação da vida fora empresa. **A proposta dele** era levar a informação institucional para todo mundo que fazia parte da instituição.” O discurso representa o jornal como se ele fosse responsável pela própria decisão de não comunicar a “vida fora empresa” e de “levar a informação institucional para todo mundo”, em vez de explicitar, por exemplo, um gerente como o verdadeiro proponente deste objetivo. Ora, o jornal não teria esse poder de deliberação, mas um gestor sim.

Essa manobra retira do sujeito seu compromisso com o esquema relatado e o deposita na sua produção enunciativa, no caso, o jornal. Isso resguarda o enunciador de se responsabilizar ou revelar suas estratégias por meio de um discurso em que a sua elaboração

assume sozinha a culpabilidade pela ação. Não reivindicar a autoria de certas decisões, em muitos casos, contribui para os subordinadores evitarem serem julgados pelos subordinados e, conseqüentemente, reduzir a possibilidade de dar explicações sobre suas estratégias.

Por fim, a espacialização funciona como uma forma de encobrir os atores sociais realmente envolvidos na situação. Em seus lugares é usado “uma referência a um local ao qual estão, um dado contexto, diretamente associados.” (VAN LEEUWEN, 1997, p. 209). O trecho a seguir foi retirado de uma matéria na qual é descrita a insatisfação dos empregados com um telefone que tocava o dia todo. Segundo o texto, isso acontecia porque o responsável pelo aparelho se ausentava constantemente de sua sala. Sugere-se a solução do problema relatado através da compra de um telefone sem fio.

Este telefone é mais irritante que um exame de pernilongos. Já pensamos em fazer até uma vaquinha para comprar um telefone sem fio para o Tônico (só pensamos). Mas se por uma grande sorte **alguém do andar superior** se comovesse e providenciasse um, como nós ficaríamos felizes! Nós, o Tônico, os Televentas e todos os clientes. (RODA LIVRE, 2006a, p. 3, grifo nosso).

No material citado, os verdadeiros atores aos quais o texto se dirige – supostamente o dono ou algum gerente específico - não foram expostos, em seu lugar, usou-se a representação através do local arquitetônico e político que ocupavam na empresa, “alguém do andar superior”.

Esse recurso demonstra o entendimento do autor com as relações de poder vigentes na organização. O texto reforça o papel de alguém do “andar superior” como aquele que provê as melhorias das condições de trabalho. Representá-lo por meio de um termo espacial – andar superior – ajuda a consolidar a figura de quem dava as ordens para os do “andar de baixo”: os empregados de nível operacional, os peões, de onde o jornal se originou.

Nota-se que os empregados enxergavam no informativo uma forma de comunicação com potencial de alcançar seus superiores, ou pelo menos tornar público uma insatisfação trabalhista. Ao mesmo tempo, ao substituir um nome em específico pela expressão: “alguém do andar superior”, o autor do texto evita relacionar algum gestor ao problema relatado, evitando a exposição de seu nome, talvez por acreditar que o conteúdo pudesse trazer interpretações negativas e, conseqüentemente, seria um risco tratar um superior deste modo.

Contribui para este entendimento o fato de que quando o gestor realiza ações consideradas positivas para a sua imagem, ele é incluído no discurso por meio de seu nome próprio, como por exemplo nas matérias sobre as viagens de negócio, feiras e convenções de vendas já citadas em outros tópicos.

Acabadas as análises das categorias de *impersonalização*, a seguir serão discutidos os modos de representação social do ator por *personalização*. Dentre eles, van Leeuwen (1997) apresenta a *generecização* e a *especificação*.

A primeira se refere a forma de representação dos atores sociais por características amplas de agrupamento, como usar uma característica identitária comum ao grupo para se referir a todos que o compõe. Enquanto, a segunda é associada a uma individuação do ator social, geralmente vinculada a sua importância no texto.

As ocorrências destes recursos podem ser percebidas nos dois trechos a seguir, retirados de diferentes matérias e edições do jornal. O primeiro é relacionado a uma convenção de vendas e o segundo, a uma festa de confraternização realizada para os empregados.

Trecho um: Realizado em Lagoa da Prata nos dias 27 a 29 de julho, com a presença de todos os seus representantes, toda equipe de tele vendas e demais colaboradores da área, nos honrando também com suas presenças diversos parceiros como o **Sr. Marcos Pereira e Sr. Celso Batista da VZAN, os representantes da Shimano, Sr. João Sconrin e Sr. João Magalhães e o Sr. Ricardo Roveste, gerente da Royalciclo.** (RODA LIVRE, 2006d, p. 2, grifo nosso).

Trecho dois: Sem querer puxar o saco, agradeço em nome de todos, pois foi muito, muito legal mesmo a festa, não houve uma só pessoas que eu saiba e que conversei que não tenha gostado, eu com meus poucos anos de vida em plena adolescência e poucas empresas trabalhadas, eu tiro meu chapéu, LM sabe dar festas! [...] Foi um verdadeiro festival de tombos, graças à Deus ninguém se machucou. Com o piso molhado, ficou super escorregadio, não deu outra, **Cláudia resolveu abrir o festival, os outros com um pouco de inveja resolveram aderir, logo em seguida foi a vez do Pedro seguido por Danilo, Kitinha, Som, Maurão e finalizando André R.** (RODA LIVRE, 2006f, p. 2, grifo nosso).

Os trechos apresentam casos de *generecização* e *especificação* em contextos políticos diferentes. O primeiro apresenta os representantes, tele vendas e demais empregados da empresa de forma *generecizada*, especificando apenas os convidados vindos de outras organizações, com a adição do termo “senhor” antes dos nomes e dizendo estar honrado com a presença deles, ou seja, representando esses atores sociais como importantes.

No segundo trecho, o agradecimento à qualidade da festa não é dirigido a ninguém especificamente, refere-se apenas à LM como uma empresa que promove boas comemorações. A distinção das pessoas se reservou aos subordinados. Eles foram identificados nome a nome de forma informal, por vezes até usando apelidos, e vinculados a um episódio engraçado ocorrido durante o evento.

Sobre isso, van Leeuwen (1997) diz que graus diferentes de *generecização* e *especificação* estão ligados a linha editorial do texto. Nos conteúdos valorizando as façanhas da empresa, como a organização de uma convenção de vendas, as representações são mais

específicas para aqueles que, de algum modo, podem contribuir com sua identificação para uma impressão desejada pela empresa, como os empresários visitantes que somavam à importância do evento.

Já nos conteúdos relatando o cotidiano dos empregados, os trabalhadores da parte de baixo são representados de forma mais específica do que os demais, valorizando o aspecto humano das pessoas comuns que formam a organização. Isso demonstra os múltiplos interesses atravessados no jornal.

Como já discutido outras vezes, não cabe saber a autoria dos textos, muitos deles foram escritos de forma conjunta, de forma negociada entre gestão e empregados. Mas é importante destacar essa confluência de interesses no jornal que ora aprecia os objetivos gerenciais e ora servia de espaço para a comunicação informal dos trabalhadores.

Uma última forma de analisar os atores incluídos no discurso é através da relação entre os papéis sociais distribuídos para serem desempenhados durante as interações. Ou seja, quem está representado no enunciado como agente e paciente da ação e por qual motivo?

Essa discussão é importante uma vez que nem sempre há uma correspondência direta entre os papéis desempenhados de fato nas práticas sociais e as atribuições destes no discurso. Sendo assim, o autor do texto pode redistribuir papéis e (re)organizar as interações entre os participantes.

Os depoimentos a seguir podem ser entendidos a partir dessas proposições de van Leeuwen. Os dois relatos tratam sobre o episódio da interferência da equipe de *Marketing* no jornal visto sob duas perspectivas distintas. Depoimento um: “**ele [CJ] que procurou a gente [equipe de Marketing]**. Tanto é que os recadinhos eram entregues para ele e o EM, e ele parece que pediu ajuda para a gente diagramar.” (GM, grifo nosso). Depoimento dois: “eles [equipe de Marketing] não me ofereceram ajuda no jornal, **eles impuseram**. Principalmente o GM” (CJ, grifo nosso). Segundo van Leeuwen (1997) as representações podem dotar os atores de papéis ativos ou passivos. A *ativação*, de acordo com ele, acontece quando o ator social é representado como uma força dinâmica em uma determinada atividade, por exemplo, no primeiro relato, quando CJ é descrito como alguém que tomou a iniciativa de procurar a ajuda do setor de *Marketing*.

Essa construção discursiva coloca o empregado como uma pessoa que precisava de apoio e, portanto, submete-se a solicitá-la e, conseqüentemente, ressalta sua incapacidade para tal tarefa. Ao representar o empregado como o solicitante, o discurso do gerente transforma o setor em um ator passivo, aquele que foi procurado para ajudar. Possivelmente, esta estratégia de *passivação* é uma tentativa de diminuir o envolvimento da equipe de *Marketing* com o jornal.

Contrapondo a isso, a segunda leitura do caso representa o CJ discursivamente como um ator passivo na ação. A *passivação* ocorre quando os representados estão submetidos à atividade ou são receptores dela. Isso é percebido quando CJ diz que a interferência do “*Marketing*” não foi uma ajuda, mas uma imposição. Neste caso, o setor foi representado como um ator ativo, com destaque para a sua atuação de poder sobre o empregado. A *ativação* do setor de *Marketing*, ressaltando o gerente da área, é categorizada por van Leeuwen (1997) como *ativação por participação*. Ela acontece quando a *ativação* se realiza com ênfase ao ator social, ou seja, quando a construção do enunciado evidencia o ator na atividade de transformação de alguém ou alguma coisa que, por sua vez, assume o papel de passivo da ação.

Por fim, uma outra forma muito frequente de representação do ator no discurso é a *possessivação*. Ela pode ser usada para dois propósitos: *ativação* e *passivação*. Na *ativação*, usa-se pronomes possessivos para dar poderes de agenciamento ao ator no texto. Assim como foi feito em um trecho do editorial da segunda edição do Roda Livre. “Apesar do frio que já começou, **nossas matérias** não estão congeladas.” (RODA LIVRE, 2006b, p. 1, grifo nosso). O uso do pronome possessivo coloca os autores do informativo como agentes ativos da oração, ou seja, as matérias escritas por nós não estão congeladas. Mesmo que o ator “nós” esteja ocultado no texto, ele é percebido ativamente na expressão “nossas matérias”. Isso beneficia a representação dos escritores das matérias como indivíduos atuantes no jornal. A *possessão* aqui está em um objeto (matérias), em uma coisa e não em uma pessoa. Possuir esse item, ativa o ator no discurso, representando-o como o proprietário de algo.

Já a *possessivação por passivação* transforma o ator social em posse de outro ator, isto é, a manobra discursiva coisifica um ator como propriedade de outro. Esse recurso de representação é recorrente nos conteúdos do jornal divulgando as campanhas de vendas da empresa, portanto, de caráter mais institucional.

Os dois trechos a seguir exemplificam o uso desta representação discursiva: “Tivemos um aumento de aproximadamente 40% em vendas de produtos Protek. Parabéns a toda **nossa equipe!**” (RODA LIVRE, 2006b, p.1, grifo nosso). “Nesse mês, uma das nossas metas é vender o valor de R\$ 30.000,00 em produtos Protek. Se conseguirmos, estaremos sorteando 4 prêmios de R\$ 50,00 para os funcionários da LM Bike. Vamos torcer juntos pela **nossa equipe!**” (RODA LIVRE, 2006a, p.6, grifo nosso). Nos fragmentos citados, o termo “nossa equipe” representa o ator social “equipe” como pertencente a empresa, como uma posse. Organizacionalmente, a estratégia ajuda a reforçar ideais de pertencimento, conhecidos por serem favoráveis ao ambiente das empresas. A expressão reafirma a equipe como propriedade da LM Bike, como se fosse um grupo de pessoas em poder da organização. A “nossa equipe” esconde o verdadeiro

ator representado ativamente, isto é, a LM Bike. Portanto, “vamos torcer juntos para a nossa equipe” se equivaleria semanticamente a algo parecido como: vamos torcer juntos pela LM Bike.

O método proposto por Theo van Leeuwen (1997), e utilizado aqui na análise crítica dos discursos marcados no jornal e nas entrevistas, contribui significativamente para elucidar as relações de poder que se dão no mundo das organizações por meio das estratégias de comunicação. Através da técnica utilizada, explorou-se os principais modos pelos quais os atores sociais podem ser representados no texto.

É importante lembrar que, durante as práticas discursivas, as escolhas de representação do ator nem sempre dispõem de consideráveis formas alternativas. Geralmente, as decisões da forma de representar são consequência do histórico relacional entre os atores e das manobras para fazer notar ou esconder algum sujeito considerado relevante para o alcance dos objetivos discursivos.

Sendo assim, as categorias de van Leeuwen (1997) ajudam a mapear os atores sociais implícitos e explícitos no texto, uma tarefa sistematicamente relevante para pesquisas que buscam marcas das disputas de poder consubstancializadas nos enunciados. Principalmente quando se parte do pressuposto de que os atores sociais relegados ao segundo plano do discurso são frequentemente referidos genericamente, o que acaba levando o leitor a menosprezar a existência deles.

Fica aqui o esforço em reconhecer a comunicação como um processo no qual se encontra vestígios das relações constituintes da vida cotidiana, mesmo que muitas vezes os próprios meios de comunicação, como os jornais, sugerem uma neutralidade e imparcialidade nos modos como as representações são atribuídas aos atores no texto.

5 CONSIDERAÇÕES

A vida cotidiana, como ensina Goffman (1996; 2010; 2011; 2012; 2013), é um grande teatro. Nela, os atores sociais estão representando papéis constantemente, se utilizando dos palcos performáticos para construírem relações com suas plateias. Para o sucesso desses encontros diários entre atores-plateia é necessário o agenciamento de estratégias e táticas (CERTEAU, 2014), uma vez que os espaços para a prática do poder são dinâmicos, ora se atua em seu território, ora é necessário recorrer a manobras astuciosas para executar sua performance na zona de dominação do outro sem ferir os acordos tácitos vigentes.

Essa também é a perspectiva de Scott (2013), ao propor que os fracos também possuem suas estratégias de resistência, muitas vezes secretas por estarem ocultas nos atos de subordinação. É nas brechas deixadas pelos dominadores que os subordinados se tornam atores ativos das interações sociais em territórios de poder que não lhe pertencem.

O jornal Piãoeiro/Roda Livre é um reflexo dessa trama de estratégias que se dão na prática social (WHITTINGTON, 2004). A ação estratégica não está restrita aos atores considerados capacitados para executá-las, sendo que qualquer pessoa pode exercer suas estratégias o tempo todo, pois elas acontecem durante as inúmeras interações construídas ao longo da vida.

Esta pesquisa se esforçou para revelar o lado visto como fraco das relações sociais, em enaltecer o discurso dos oprimidos, em mostrar que existe astúcia no silêncio, na concordância, no conformismo e no consentimento.

Investigar a comunicação entre empregados e seus superiores foi a forma encontrada de capturar essas estratégias construídas na interação. Refleti-las em sua complexidade contribui para entender as motivações do homem ordinário, daquele que não planeja seus objetivos por meio de planilhas, *softwares* de gestão de projetos ou metas de atuação. O ator pelo qual essa pesquisa se interessa é estratégico por uma questão de necessidade, porque a vida lhe exige isso, porque o mundo do trabalho lhe cobra ter jogo de cintura.

As análises feitas mostram como a comunicação é uma arena de sentidos perpassada por variáveis circunstanciais articuladoras de impressões, discursos, visões de mundo, sentimentos e escolhas representacionais. Enquanto os processos comunicacionais dos empregados sustentavam ideais de afetividade, de coleguismo e até de reforço do discurso oficial como forma de legitimar sua existência, as práticas comunicativas da gestão eram regidas pela indisposição de lidar com maneiras informais de interação, acreditando que isso era dispensável, posto que não contribuía para o crescimento do negócio.

As entrevistas apontam para um confuso momento de transição gerencial que desnor-teava os empregados e ocasionava um choque cultural entre a informalidade dos primeiros anos e as promessas de crescimento através do discurso da profissionalização dos setores.

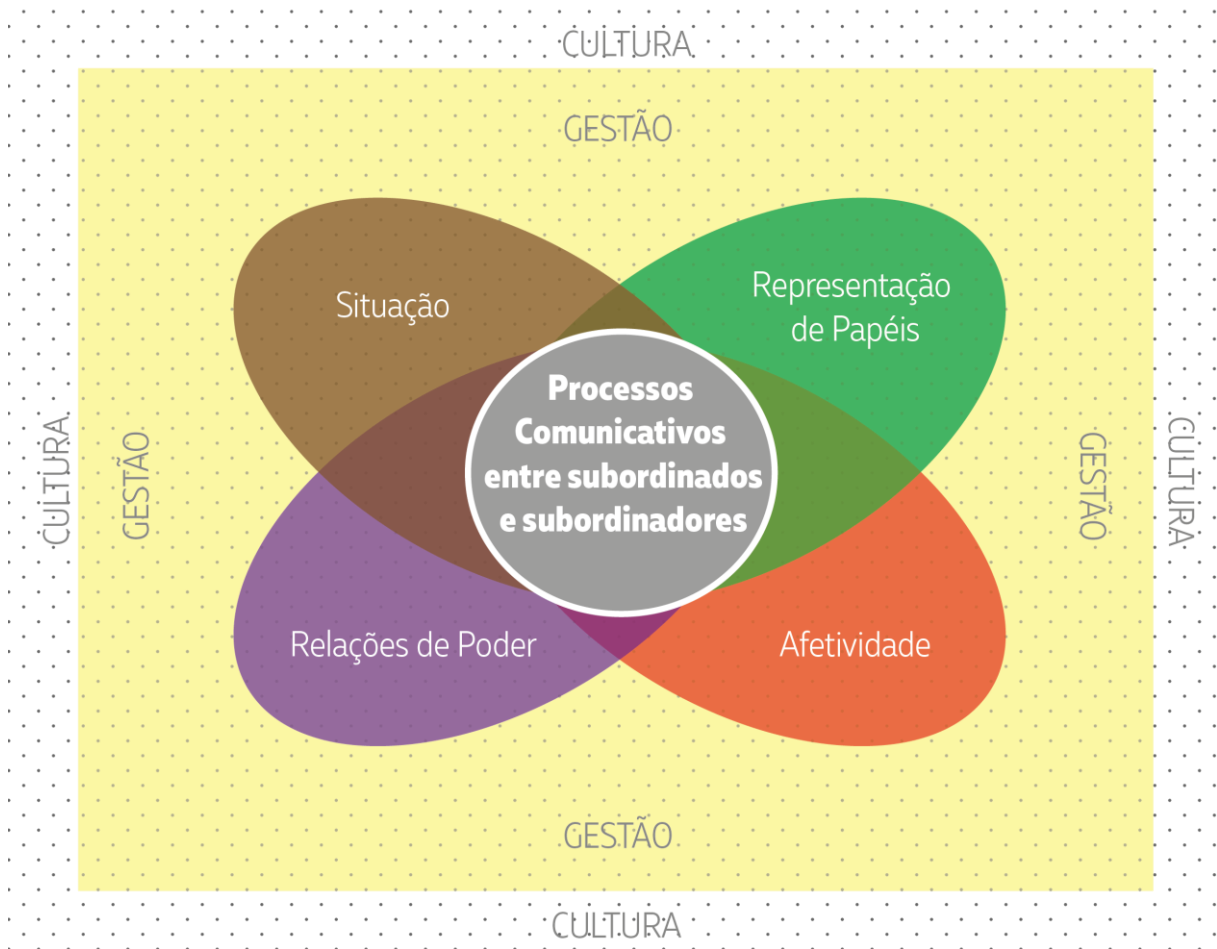
Supostamente, o jornal não teve prosseguimento devido a uma tentativa fracassada de dar continuidade a uma produção herdada da gestão familiar da empresa em uma nova fase fundamentada por uma “gestão para resultados”, parafraseando o gestor de Recursos Humanos durante a sua entrevista.

Portanto, o apoio dado pelo setor de *Marketing* ao jornal não serviu para reforçar toda a carga sentimental, informal e despreziosa nele contida, ao contrário, transformou-o em um território minado de contradições e vigilâncias, resultando em sua descaracterização e, posteriormente, em seu término.

Apesar dos entrevistados alegarem a ausência de uma política de censura ao jornal, percebe-se que, na verdade, ela não ocorreu explicitamente, mas estava implícita nas condições de circulação, tiragem, diagramação e formas de conteúdos impostas a ele. Logo, não havia a necessidade de fazer um controle direto ao material, o próprio ambiente organizacional (re)arranjava as permissões para a comunicação e isso era sentido por meio dos inúmeros sinais de poder ao longo do processo. Percebe-se então que, embora as organizações são atores com ampla capacidade de visibilidade discursiva, uma parte considerável dos sentidos produzidos sobre elas parte do não dito, do não comunicado e do não explícito.

Ao logo da revisão teórica e das análises dos dados, foram identificados pelo menos quatro aspectos sociais imbricados nos processos comunicacionais entre subordinados e subordinadores no contexto das organizações, são eles: a situação, a relação de poder entre os interlocutores, os papéis sociais representados e a afetividade. O esquema a seguir é uma tentativa de representar visualmente essas inferências detectadas por este estudo.

Figura 7: Esquema dos aspectos sociais imbricados nos processos comunicacionais entre subordinados e subordinadores no contexto das organizações



Fonte: Autoria própria

O esquema dos aspectos sociais imbricados nos processos comunicacionais no contexto das organizações, proposto neste trabalho, tenta representar graficamente as dimensões que interferem na comunicação organizacional, principalmente nas interações entre subordinados e subordinadores.

A elaboração do esquema parte do entrelaçamento entre a situação na qual a comunicação acontece, ou seja, as condições durante o momento do encontro comunicacional; as relações de poder impostas e negociadas; as escolhas que os atores sociais fazem de suas representações e de como representar seus interlocutores e, por fim, a dimensão da afetividade, comum aos grupos que compartilham experiências semelhantes de subordinação.

Tudo isso conformado pela cultura na qual os atores sociais são construtores e construídos (GEERTZ, 2008) e principalmente pelo modelo de gestão praticado, geralmente apoiado em práticas de vigilância e no controle dos processos para o alcance dos seus objetivos.

A ideia da inexistência de uma comunicação pura é reforçada visualmente no esquema

através das interferências cromáticas que os campos desenhados fazem, culminando na construção dos processos de comunicação organizacional presente no centro. Além disso, a representação das interferências dos aspectos sociais entre si, é percebida pela cor resultante quando eles se encontram. As interligações denotam também o caráter relacional da comunicação também presente no esquema.

Embora os processos comunicativos entre subordinados e subordinadores estejam no centro, isso não representa uma linearidade na relação referida, ou seja, os aspectos sociais em sua volta não são somente influenciadores da comunicação, eles não estão blindados às afetações que a própria comunicação pode realizar sobre eles a todo momento. Isto é, a ligação entre os elementos é de mútua afetação, o que leva o esquema a se (re)organizar constantemente.

Sendo assim, do mesmo modo que se pode entender a comunicação a partir das quatro dimensões referidas, também pode-se traçar o caminho inverso, utilizar-se da comunicação para entender: a situação, as relações de poder, as representações de papéis e as afetividades presentes na relação entre subordinados e subordinadores no contexto organizacional. Isso justifica o termo “imbricados” utilizado no título do esquema, uma vez que a interação estabelecida é de justaposição e, portanto, todos os elementos envolvidos são indissociáveis.

O esquema também é uma forma de sintetizar o conhecimento apreendido durante a pesquisa. Talvez, após um processo de maturação das ideias e lapidação da proposta, ele venha a ter potencial para se tornar uma alternativa metodológica para os estudos da comunicação no contexto das organizações interessados na relação empregado/empregador, posto que acompanha a tendência das teorias da área que compartilham de perspectivas não determinísticas e complexas. De algum modo, esse caminho metodológico desenvolveu-se incidentalmente durante a pesquisa, uma vez que, a partir de um veículo de comunicação, chegou-se a uma leitura das situações interacionais, da relação de poder, das representações de papéis e das afetividades presentes na empresa estudada.

Ao final desta dissertação, fica a impressão do quanto ainda há para se pesquisar. Muitas dúvidas surgiram durante o processo e grande parte delas não foi respondida. Elas estão guardadas na mente inquieta do pesquisador e certamente se transformarão em questões de investigação para novos projetos.

O processo é árduo. É como se o investigador travasse uma batalha consigo mesmo, repleto de incertezas, dores, reflexões intermináveis e abdicação de muitas coisas.

A contribuição deste trabalho só será efetiva se outros pesquisadores o tensionarem e a problematizarem no intuito de também desbravar as relações complexas que marcam a comunicação no contexto das organizações. Assim se espera.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Roberto; LIMA, Fábila. Interação. In: **Enciclopédia Intercom de Comunicação**. São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, v. 1, 2010, p. 705-706.
- BALDISSERA, Rudimar . Comunicação Organizacional: uma reflexão possível a partir do Paradigma da Complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul - SP: Difusão, 2008, p. 149-177.
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom** (USP), v. 10-11, p. 115-120, 2009.
- BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional, tecnologias e vigilância**: entre a realização e o sofrimento. E-Compós (Brasília), v. 17, p. 1-15, 2014.
- BARROS, Janaina Visibeli. **A comunicação no embate entre empresa e comunidades**: análise crítica dos discursos de trabalhadores e população sobre as práticas comunicativas de responsabilidade socioambiental das organizações. 2010. Dissertação (Mestrado em Teoria e Pesquisa em Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. doi:10.11606/D.27.2010.tde-08072010-220123. Acesso em: 2016-10-04.
- BOURDIEU P. Goffman, o descobridor do infinitamente pequeno. In: Gastaldo E. (org). **Erving Goffman**: desbravador do cotidiano. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2004. p.11-12.
- BRAGA, José Luiz. Comunicação, disciplina indiciária. **Matrizes** (USP. Impresso), 2008, v. 1, p. 73-88.
- BRAGA, José Luiz. Lugar de Fala como conceito metodológico no estudo de produtos culturais. In: ESTEVES, João Pissaia et. al. **Mídia e Processos Socioculturais**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2000.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**: encante seu cliente interno. Ed. L & PM, 2005, 78 p.
- CARRIERI, Alexandre. O humor como estratégia discursiva de resistência: as charges do SINTTEL/ MG. **Revista Organização e Sociedade**. Salvador, v.11, n. 30, p. 29-48, maio/agosto 2004.
- CERTEAU, Michel de. **A invenção do cotidiano**: 1. artes de fazer. 22 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014, 352 p.
- COMO IDENTIFICAR O TIPO E O PORTE DA EMPRESA. Disponível em: <https://www.webcontabil.com.br/2006/clientes/certacon/site/empresa/06_02_02.html>. Acesso em: 09 jan. 2017.

CORRÊA, L. G.; SILVEIRA, F. J. N. . Representação. In: FRANÇA, Vera; MARTINS, Bruno; MENDES, André. (Org.). **Grupo de Pesquisa em Imagem e Sociabilidade (GRIS): trajetória, conceitos e pesquisa em comunicação**. 1ed. Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2014, v., p. 127-130.

D'ALMEIDA, Nicole. O estatuto do Sujeito em Organização. In: MARQUES, Angela Cristina Salgueiro; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (org). **Comunicação Organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas**. Belo Horizonte : Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. 2015. p. 18-26.

DALTOE, Andrelise. Promessas, Desafios e Ameaças das Tecnologias Digitais. Thésis - **Revista dos alunos da Pós-Graduação Stricto Sensu da Faculdade Cásper Líbero**, São Paulo, p. 52 - 62, 02 mar. 2004.

EMPRESÔMETRO. Disponível em: < <http://empresometro.com.br/Site/Inicio>>. Acesso em: 09 de jan. 2017.

ENGELS, F; MARX, K.. **Manifesto do Partido Comunista**. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

FACEBOOK. Disponível em: https://www.facebook.com/LMBikeOficial/info/?entry_point=page_nav_about_item&tab=page_info. Acesso em: 06 de ago. 2016.

FAIRCLOUGH, Norman. **Discurso e mudança social**. Brasília: Editora UnB, 2001. 316 p.

FAUSTO NETO, Antonio. Como as linguagens afetam e são afetadas na circulação?. In: Antônio Fausto Neto; José Luiz Braga; Jairo Ferreira; Pedro Gilberto Gomes. (Org.). **Dez perguntas para a produção de conhecimento em comunicação**. 1ed. São Leopoldo: Unisinos, 2013, v. 1, p. 43-64.

FAUSTO NETO, Antonio . Comunicação das organizações: da Vigilância aos Pontos de Fuga. In: Ione Lourdes Oliveira; Ana Tereza Soares. (Org.). **Interfaces e tendências da Comunicação no contexto das organizações**. 1ed. São Paulo: Difusão, 2008, p. 27-39.

FERIN, Isabel. **A comunicação e os estudos disciplinares contemporâneos**. In: Comunicação e culturas do cotidiano. Lisboa: Quimera, 2002, p. 49-98.

FERREIRA, Melo; SÁ, Fátima. Apresentação. In: SCOTT, James C. **A dominação e a arte da resistência: discursos ocultos**. Lisboa: Letra Livre, 2013. 340 p.

FÍGARO, Roseli. **Comunicação e trabalho**: estudo de recepção o mundo do trabalho como mediação da comunicação. 1. Ed. São Paulo - SP: anita/FAPESP, 2001. V. 1. 330p.

FÍGARO, Roseli. Comunicação no mundo do trabalho: instrumentalizando a razão comunicativa. In: FÍGARO, Roseli (Org.). **Gestão da comunicação: no mundo do trabalho, educação, terceiro setor e cooperativismo**. São Paulo: Atlas, 2005, p. 105-115.

FÍGARO, Roseli. **Relações de Comunicação no mundo do trabalho**. 1. ed. São Paulo: Anna Blume, 2008. v. I. 160p.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. 20 ed. Petrópolis, Vozes, 1999. 288p.

FRANÇA, Vera Veiga. Comunicação e cultura: relações reflexivas em segundo grau. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Comunicação em interface com cultura**. 1ed.São Caetano do Sul: Difusora, 2013, v. , p. 89-100.

FRANÇA, Vera Veiga. Contribuições de G.H. Mead para pensar a comunicação. In: 16 Encontro Anual da COMPOS, 2007, Curitiba. Anais do 16 Encontro da COMPOS - GT Epistemologia da Comunicação. Curitiba: **COMPOS** - UTP (Universidade Tuiuti do Paraná), 2007. v. 1. p. 1-16.

FRANÇA, Vera Veiga. Interações comunicativas: a matriz conceitual de G. H. Mead. In: PRIMO, Alex; OLIVEIRA, A.C.; NASCIMENTO, G.; RONSINI, V.M.. (Org.). **Comunicação e Interações**. 1ed.Porto Alegre: Sulina, 2008, v. 1, p. 71-91.

FRANÇA, Vera Veiga. Representações, mediações e práticas comunicativas. In: PEREIRA, M.; GOMES, R. C.; FIGUEIREDO, V. F. (Orgs.). **Comunicação, representação e práticas sociais**. Rio de Janeiro; Aparecida: Editora PUC-Rio; Idéias & Letras, 2004. p. 13-26.

FRANÇA, Vera Veiga. Sujeitos da Comunicação, sujeitos em comunicação. In: GUIMARÃES, C. FRANÇA, V. (Org.). **Na mídia na rua: narrativas do cotidiano**. Belo Horizonte: Autêntica, 2006. p. 61-88.

FRANÇA, Vera Veiga. **Paradigmas da comunicação: conhecer o quê?**. Ciberlegenda, Niterói, UFF, v. 5, 2001.

FRANÇA, Vera Veiga; SILVA, Terezinha; VAZ, Frances. Enquadramento. In: FRANÇA, Vera; MARTINS, Bruno; MENDES, André. (Org.). **Grupo de Pesquisa em Imagem e Sociabilidade (GRIS): trajetória, conceitos e pesquisa em comunicação**. 1ed.Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2014, v., p. 80-83.

FRANÇA, Vera Veiga; SIMÕES, Paula Guimarães. Interação. In: FRANÇA, Vera; MARTINS, Bruno; MENDES, André. (Org.). **Grupo de Pesquisa em Imagem e Sociabilidade (GRIS): trajetória, conceitos e pesquisa em comunicação**. 1ed.Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2014, v., p. 99-102.

GEERTZ, Clifford, 1926- **A interpretação das culturas** / Clifford Geertz. - 1.ed., IS.reimpr. - Rio de Janeiro : LTC, 2008. 323p.

GIARD, Luci. História de uma pesquisa. In: CERTEAU, M. de. **A invenção do cotidiano: 1, Artes de fazer**. 22 ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

GILL, Rosalind. Análise do discurso. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis – RJ: Vozes, 2002, p. 244-271.

GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. 19 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013, 273 p.

GOFFMAN, Erving. Footing. In: RIBEIRO, Branca Telles; GARCEZ, Pedro M. (orgs). **Sociolinguística Interacional**. São Paulo, SP: Loyola, 2010, p. 110-135.

GOFFMAN, Erving. **Frame analysis: an essay on the organization of experience**. Boston: Northeastern University Press, 1996.

GOFFMAN, Erving. **Os quadros da experiência social: uma perspectiva de análise**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012, 720 p.

GOFFMAN, Erving **Ritual de interação: ensaios sobre o comportamento face a face**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011, 258 p.

HALL, Stuart. The work of representation. In: HALL, Stuart (org.) **Representation. Cultural representation and cultural signifying practices**. London/Thousand Oaks/New Delhi: Sage/Open University, 1997.

LIMA, Fábila P.. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana Thereza N. (orgs). **Interfaces e Tendências da Comunicação no Contexto das Organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008, p. 109-127.

LIMA, Fábila P.. A dimensão comunicacional da estratégia: a estratégia organizacional como prática comunicativa na secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais. 2014. **Tese de Doutorado** - Universidade de São Paulo (USP). Escola de Comunicações e Artes São Paulo.

LIMA, Fábila P.. A estratégia como prática de comunicação. In: MARQUES, Ângela; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. (orgs).. (Org.). **Comunicação Organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas**. 1ed. Belo Horizonte: FAFICH/UFMG, 2015, v. , p. 135-143.

LIMA, Fábila P.; OLIVEIRA, Ivone de L.. O conceito de públicos em uma abordagem contemporânea. In: OLIVEIRA; Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila Pereira. (Org.). **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora e Editora Senac Rio, 2012, p. 107-118.

MARQUES, Ângela C. S.; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Configuration du champ de la Communication Organisationnelle au Brésil: problématisation, possibilités et potentialités**. *Communication & Organisation*, v. Dez. 2015, p. 109-124, 2015.

MATTOS, Maria Ângela. Interfaces do saber comunicacional e da comunicação organizacional com outras áreas do conhecimento. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. **Interfaces e tendências da comunicação organizacional no contexto das organizações**. São Caetano, SP: Difusão, 2008. p. 17-37.

MENDONÇA, R. F.; SIMÕES, P. G. Enquadramento: diferentes operacionalizações analíticas de um conceito. **RBCS**, v. 27, n. 79, p. 187-201, jun./2012. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v27n79/a12.pdf>. Acesso em: 06 ago. 2016.

MORADORES DE LAGOA DA PRATA, MG, SÃO ADEPTOS DAS BICICLETAS. Disponível em: <http://g1.globo.com/minas-gerais/triangulo-mineiro/noticia/2012/03/moradores-de-lagoa-da-prata-mg-sao-adeptos-das-biciclistas.html>. Acesso em: 06 ago. 2016.

MOSCOVICI, Serge. O Fenômeno das representações sociais. In: MOSCOVICI, Serge. **Representações sociais: investigações em psicologia social**. A. Guareschi. 5ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007, p. 29-110.

NUNES, Jordão Horta . **Interacionismo simbólico e dramaturgia: a sociologia de Goffman**. 1. ed. São Paulo/Goiânia: Humanitas/Editora UFG, 2005. v. 1500. 257 p.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Objetos de estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas: um quadro conceitual. **Organicom** (USP), v. Ed.Esp, p. 57-63, n. 2009.

OLIVEIRA, Jair A. . A Linguagem Performativa na Comunicação Organizacional. In: Ivone Oliveira; Marlene Marchiori. (Org.). **Comunicação, Discurso, Organizações**. 1ed.São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2013, v. 6, p. 53-70.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine F. Caetano de. **Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos?**. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. (Org.). **Interface e tendências da Comunicação no contexto das organizações**. São Caetano de Sul, SP: Difusão Editora, 2008, p. 91-108.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine Fonseca Caetano. Comunicação organizacional e relações públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem? In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO**, 28., 2005, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: INTERCOM, 2005. 1 CD-ROM

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. Processos e estratégias de comunicação no contexto das organizações. In: Ivone de Lourdes Oliveira; Fábria Pereira Lima.. (Org.). **Propostas conceituais para comunicação no contexto organizacional**. 1ed.São Caetano do Sul\SP: Difusão Editora, 2012, v. 1, p. 67-78

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, A. T. N. (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. 1. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. v. 01. 208 p.

PIÃOINEIRO. Lagoa da Prata - MG. Mar/2006.

PINTO, Julio . Comunicação organizacional ou Comunicação no contexto das organizações?. In: Ivone de Lourdes Oliveira; Ana Thereza Nogueira Soares. (Org.). **Interfaces e Tendências da Comunicação no Contexto das Organizações**. 2ed.São Caetano do Sul - SP / RJ: Difusão / Senac Rio, 2011, v. 1, p. 85-93.

QUEM SOMOS. Disponível em: <http://lmbike.com.br/quem-somos/>. Acesso em: 06 ago. 2016.

RODA LIVRE. Lagoa da Prata - MG. Abr/2006a.

RODA LIVRE. Lagoa da Prata - MG. Mai/2006b.

RODA LIVRE. Lagoa da Prata - MG. Jun/2006c.

RODA LIVRE. Lagoa da Prata - MG. Ago/2006d.

RODA LIVRE. Lagoa da Prata - MG. Set/2006e.

RODA LIVRE. Lagoa da Prata - MG. Out/2006f.

RODA LIVRE. Lagoa da Prata - MG. Nov/2006g.

SERRA, J. Paulo. **Manual da Teoria da Comunicação**. Covilhã: Universidade da Beira Interior, 2007.

SCOTT, C. James. **A dominação e a arte da resistência**: discursos ocultos. Lisboa, Portugal: Letra Livre: 2013. 340 p.

VAN LEEUWEN, Theo. A representação dos atores sociais. In: PEDRO, Emília Ribeiro. (Org.) **Análise Crítica do Discurso**: uma perspectiva sociopolítica e funcional Lisboa: Caminho, 1997, p. 169-222.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 44, n. 4, 2004.

WOOD JR, T . **Organizações Espetaculares**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001. 206 p.

APÊNDICE

Roteiro com perguntas semiestruturadas para o criador do jornal.

- 1 O que te motivou a escrever um jornal para tratar de assuntos da empresa?
- 2 Você já ouviu falar de outro jornal parecido, feito por empregado? Isso te algum modo de influenciou?
- 3 Qual o seu objetivo com o jornal?
- 4 Como funcionava a circulação do jornal dentro da empresa?
- 5 Em algum momento você temeu sofrer alguma consequência por parte da empresa?
- 6 Como você escolhia os conteúdos que iam entrar no jornal?
- 7 Por que o primeiro jornal se chama Piãoeiro?
- 8 Por que os outros passaram a se chamar Roda Livre?
- 9 O que levou a essa mudança de nome?
- 10 O que levou à mudança da primeira edição ser feito à mão para a segunda feita no computador?
- 11 A segunda edição traz alguns conteúdos de reivindicação, nos quais você de forma descontraída, solicitava algumas mudanças internas na empresa. Elas foram atendidas?
- 12 Além de você, outros empregados também participavam do jornal? De que modo?
- 13 O uso do humor é bastante recorrente no jornal. Qual a intenção com isso?
- 14 No final da última edição, você diz que os próximos jornais seriam diagramados por Romero e Maíra, que naquela época estavam no setor de marketing da empresa. Foram eles que se ofereceram para ajudar?
- 15 Você percebeu alguma mudança no conteúdo do jornal depois que ele passou a ser diagramado pelo setor de marketing?
- 16 Como era a sua participação no jornal depois que ele passou a ser diagramado pelo setor de marketing?
- 17 Qual o retorno você tinha dos seus colegas de trabalho quanto ao jornal?
- 18 Por que o jornal durou oito edições?
- 19 O que aconteceu após o fim do Roda Livre?

Roteiro com perguntas semiestruturadas para os subordinados.

- 1 Como você tomou conhecimento do jornal Piãoeiro?
- 2 Você acompanhou de perto as edições do jornal?
- 3 O que mais te instigava no jornal Piãoeiro?

- 4 Você se lembra qual o motivo da mudança do nome do jornal de Piãoeiro para Roda Livre?
- 5 Você se lembra como foi a recepção da diretoria, gerência da empresa a respeito do jornal?
- 6 Quais as principais mudanças entre o Jornal Piãoeiro e o Roda Livre?
- 7 A partir da segunda edição, o jornal passou a apresentar matéria com características de reivindicação. Como a empresa encarou isso?
- 8 Durante o tempo do jornal, você percebeu se o criador e articulador do jornal teve algum tratamento diferenciado negativamente ou positivamente?
- 9 A existência de um jornal feito por um empregado provocou alguma mudança no planejamento de comunicação interna na empresa?
- 10 Por que o jornal durou oito edições?
- 11 Você se incomodava quando era citada no jornal?
- 12 Houve participação da empresa para o encerramento do jornal?
- 13 Como ficou a situação entre a empresa e os empregados com o fim do jornal?
- 14 O Mais Comunicação nasceu imediatamente após o fim do Roda Livre?
- 15 Quais as principais diferenças de conteúdo entre o Mais Comunicação e o Jornal Piãoeiro/Roda Livre?
- 16 Os conteúdos do Roda Livre serviram de inspiração para o Mais Comunicação?
- 17 Você tem saudade do Jornal Piãoeiro/Roda Livre?
- 18 O que mais atraía a atenção dos empregados no jornal?
- 19 O jornal causou algum constrangimento em alguém por utilizar uma linguagem mais informal, com brincadeiras e trocadilhos?

Roteiro com perguntas semiestruturadas para os subordinadores.

- 1 Como você tomou conhecimento do jornal Piãoeiro?
- 2 Você acompanhou de perto as edições do jornal?
- 3 Você tomou alguma iniciativa ao tomar conhecimento desta primeira edição?
- 4 Você se lembra qual o motivo da mudança do nome do jornal de Piãoeiro para Roda Livre?
- 5 Houve alguma orientação da diretoria para o setor de *marketing*/RH a respeito dessa situação?
- 6 No final da segunda edição, o jornal traz uma nota dizendo que as próximas edições seriam editadas por você e por Maira. Vocês quem ofereceram essa ajuda?

- 7 Além da diagramação, o que mais vocês faziam para contribuir para o jornal?
- 8 De modo geral, como o setor de *marketing/RH* se comportou quando passou a contribuir com o jornal?
- 9 A partir da segunda edição, o jornal passou a apresentar matéria com características sutis de reivindicação. Como a empresa encarou isso?
- 10 Naquela situação, o autor do jornal teve algum tratamento diferenciado negativamente ou positivamente?
- 11 A existência de um jornal feito por um empregado provocou alguma mudança no planejamento de comunicação interna na empresa?
- 12 Por que o jornal durou oito edições?
- 13 O que mais te incomodava e o que mais você admirava no jornal?
- 14 Houve participação da empresa para o encerramento do jornal?
- 15 Como ficou a situação entre a empresa e o empregado com o fim do jornal?
- 16 O Mais Comunicação nasceu imediatamente após o fim do Roda Livre?
- 17 Qual o principal objetivo do Mais Comunicação?
- 18 Quais as principais diferenças de conteúdo entre o Mais Comunicação e o Jornal Piãoeiro/Roda Livre?
- 19 Os conteúdos do Roda Livre serviram de inspiração para o Mais Comunicação?