Comunicação organizacional e o poder das narrativas: estratégias discursivas da Samarco

Corporate communication and the power of narratives: discursive strategies of Samarco

Elizabeth Moraes Gonçalves

bethmgoncalves@terra.com.br

Doutora em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo. Pesquisadora da linha de Comunicação Institucional e Mercado-lógica, em projetos que envolvem a Comunicação Organizacional na perspectiva da linguagem e do discurso. Líder do Grupo de Pesquisa Estudos de Comunicação & Linguagem – COLING. Foi editora executiva da revista *Comunicação & Sociedade*.

Ana Maria Dantas de Maio

anamaio@uol.com.br

Doutora em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo; mestre em Comunicação pela Unesp de Bauru; graduada em Comunicação Social, habilitação Jornalismo, pela UEL (Universidade Estadual de Londrina); jornalista da Embrapa Pecuária Sudeste, em São Carlos (SP).

Resumo

Tecnologias da informação e comunicação têm motivado organizações a adotar narrativas como estratégias de construção de imagem. Este estudo sugere uma reflexão sobre as narrativas utilizadas pela empresa Samarco depois do desastre ambiental em Mariana (MG). Vídeos com depoimentos de funcionários, da comunidade e de vítimas da tragédia foram produzidos e veiculados na internet pela organização. A análise de discurso desse material revela a apropriação da fala do empregado pela empresa. Também são discutidas a eficácia da adoção da ideia de sustentabilidade nos discursos organizacionais e a incorporação de elementos da comunicação face a face na produção dos vídeos. Conclui-se que a Samarco compartilha a defesa de sua reputação, estabelecendo, no mínimo, um dilema ético.

Palavras-chave: comunicação organizacional, narrativas organizacionais, Samarco.

Abstract

Information and communication technologies have motivated enterprises to adopt narratives as image building strategies. This study suggests a reflection on narratives used by the Samarco company after the Mariana (MG) environmental disaster. Videos of statements made by employees, community members and victims of the tragedy were produced and disseminated on the internet by the company. A discourse analysis of this material reveals that the company appropriated employees' speeches. The article also discusses the effectiveness of adopting the idea of sustainability in the organizational discourse and the inclusion of face-to-face communication elements in the production of the videos. The conclusion is that Samarco shares the defense of its reputation, establishing, at least, an ethical dilemma.

Keywords: corporate communication, corporative narratives, Samarco.

Introdução

As narrativas estão cada vez mais presentes no ambiente organizacional, seja para construir a trajetória da própria organização, com sua linha do tempo, ressaltando os principais feitos na construção de seu patrimônio, seja incorporando as histórias de seus dirigentes e colaboradores – histórias de vida que se relacionam com a organização. A evolução tecnológica tem propiciado facilidades de registro de dados (imagem, som, textos, fotografias), o que contribui para o surgimento

de centros de memórias, de resgate e preservação de momentos importantes que compõem uma linha do tempo, em especial na internet, nas páginas das empresas e organizações em geral.

A história tem o poder de conquistar e cativar o outro, “está presente em todos os lugares, em todas as sociedades; não há, em parte alguma, povo algum sem narrativa; todas as classes, todos os grupos humanos têm suas narrativas” (Barthes, 1979, p. 20). Não é por acaso que contar história faz parte da nossa vida, nas atividades mais simples, de entretenimento infantil, da

conversa com amigos, até contextos mais elaborados da literatura, da mídia. As organizações recuperam esse poder da narrativa e passam a usá-lo a seu favor, com histórias exemplares de seus dirigentes, com relatos das experiências de seus funcionários, com a trajetória das marcas e produtos. Enfim, investir na narrativa tem sido estratégia de aproximação com públicos de interesse, de valorização da alteridade na sociedade relacional e também de gestão de crises de imagem.

O presente estudo visa refletir sobre a construção do discurso institucional da empresa Samarco, depois do grave desastre ambiental e social que a ruptura das barragens de Mariana (MG) provocou em 5 de novembro de 2015. A narrativa do funcionário é tomada como um mecanismo de comunicação voltado positivamente para a empresa, pois, ao expressar seus sentimentos sobre os fatos ocorridos, fala em nome da organização e torna-se fiador de suas intenções de restabelecer o equilíbrio das relações. A narrativa evidencia aspectos da individualidade do sujeito, porém controlada pelos aspectos sociais e ideológicos que seu lugar de fala impõe. Nesse sentido os funcionários dão corpo e voz ao discurso da Samarco, que procura sensibilizar a opinião pública com uma versão inexplorada pelo jornalismo

Traçado metodológico e objeto da análise

Para a escola francesa de Análise de Discurso (AD), narrativa é um conceito que implica uma sucessão temporal de ações que provoquem transformação nos atores iniciais (Charaudeau e Maingueneau, 2016). No âmbito da comunicação organizacional, a narrativa pode ser considerada um instrumento para engajamento de públicos – em uma abordagem mais simplista – ou mesmo um adendo intrínseco ao conceito original, como sugere Santos (2014, p. 2), segundo a qual “concebe-se a comunicação organizacional como um processo de produção narrativa que objetiva legitimar a organização e propor um novo sentido à atividade humana”.

Essa perspectiva de narrativa organizacional se entrelaça à definição francesa, na medida em que histórias narradas pelas organizações buscam modificar seus receptores. Na análise de discurso proposta, a Samarco optou por essa ferramenta na tentativa de contar sua história, diferente daquela registrada pela mídia.

A abordagem francesa aqui empregada privilegia a desestruturação de textos em busca da construção de sentidos. A escolha metodológica prioriza as “condições de produção” do discurso da Samarco.

O conceito de “condições de produção” é fundamental para a AD e pode ser definido como “o conjunto dos elementos que cerca a produção de um discurso: o contexto

histórico-social, os interlocutores, o lugar de onde falam, a imagem que fazem de si, do outro e do assunto de que estão tratando. Todos esses aspectos devem ser levados em conta quando procuramos entender o sentido de um discurso” (Brandão, 2009, p. 6).

A campanha “É sempre bom olhar para todos os lados” foi concebida logo após o rompimento da barragem e produzida nas semanas seguintes. Menos de um mês depois da tragédia, em 1º de dezembro, os primeiros vídeos eram postados no site da empresa¹. Trata-se de um farto material para análise discursiva, que reúne depoimentos de empregados, de vítimas e de representantes das comunidades atingidas (dono de pousada, professoras, pescadores) – todos elogiando a proatividade da Samarco.

Todos os vídeos da campanha poderiam ser analisados, uma vez que trazem as mesmas características discursivas de incorporação. Porém, priorizamos um deles, no sentido de poder aprofundar a análise e evitar redundâncias. O depoimento do analista de materiais Hilcker Scopel Damasceno é datado de 2 de dezembro de 2015 e foi escolhido intencionalmente por concentrar em seu discurso os elementos teóricos aqui abordados (Empregados, 2015). A narrativa foi gravada em Barra Longa (MG), ao lado do rio Doce, cenário da devastação. O jovem funcionário assume a identidade da empresa, não só pelo colete alaranjado que veste, como pelo uso do pronome pessoal “nós”.

No relato, ele conta que a Samarco (ou “a gente”) está empenhada em melhorar as condições de vida das pessoas afetadas. “A gente imagina como é que foi, né? A lama chegando aqui e passando por tudo... é um pouco até triste, né, você ver isso de perto. Mas a gente tá empenhado em recuperar esse rio, recuperar a estrutura da cidade e fazer tudo voltar ao normal” (Empregados, 2015). Ao final a narrativa ganha um tom ainda mais informal, procurando mostrar a proximidade do funcionário – e da empresa – com as vítimas da tragédia. As pessoas afetadas ganham nome, identificação, personalidade:

É... a gente já começa a chamar as pessoas pelo nome. Tem ali o senhor que tem a loja de equipamento de pesca, bicicleta, tem um conjugado de coisas na loja dele... e eu já chamo ele de seu Nô. Porque o nome dele é José, mas eu chamo ele de Nô porque todo mundo na cidade já chama ele de Nô. A mulher da loja de móveis, a Maria do Carmo, chama de Cacá porque é o apelido dela... então assim, você começa a pegar intimidade com as pessoas e criando uma relação, um vínculo, você passa a ser a refe-

¹ Em julho de 2017 esses vídeos não se encontravam mais no site da organização, mas foi possível recuperar o material da campanha no YouTube (Empregados, 2015).

rência daquelas pessoas, sabe, pra resolver os problemas delas. É bem legal! (Empregados, 2015).

Enquanto a Samarco aposta nos depoimentos desses atores, há vozes que se calam na campanha. O silêncio dos dirigentes indica que é bom olhar para *quase* todos os lados. A fala direta da diretoria permanece oculta, sinalizando que não há o que dizer. Os depoimentos foram colhidos antes de a empresa apresentar seu plano de demissões voluntárias, em junho de 2016, o que nos leva a refletir que o funcionário se sentia amparado pela empresa e seu depoimento poderia reforçar seu vínculo com a organização. Se a demissão fosse uma realidade palpável, a relação entre personagem e empresa provavelmente seria outra.

A pesquisa bibliográfica que fundamenta este estudo recorre a autores e conceitos da comunicação organizacional, da tendência francesa de análise de discurso e da comunicação face a face, instituindo uma interface entre três dimensões do conhecimento que se sobrepõem e se ajustam, sugerindo uma leitura do objeto estudado, entre tantas outras possíveis.

O contexto de uma organização em crise

Criada em 1977, a Samarco é uma organização de capital fechado que explora o minério de ferro e seu beneficiamento. Com sede em Belo Horizonte (MG), a empresa é controlada pelas mineradoras Vale e BHP Billiton (anglo-australiana): a primeira é considerada líder mundial de produção e exportação de minério de ferro, enquanto a segunda é tida como a maior mineradora do mundo (Tanure, 2010).

O rompimento da Barragem de Fundão, em Mariana, deixou 19 mortos, mais de 600 desabrigados e arrasou o povoado de Bento Rodrigues, tomado pela lama do rejeito da produção de minério. A empresa, considerada a 10ª maior exportadora do país, mantinha operações em Minas Gerais e no Espírito Santo, ambos afetados pela tragédia (Kaufmann, 2016). O rio Doce foi atingido pelo rejeito e várias cidades tiveram seu abastecimento de água comprometido, além dos danos ambientais.

De acordo com Kaufmann (2016, p. 98), “três meses após o desastre [fevereiro de 2016], somam-se diversas situações de danos ambientais e sociais, ao passo que também há fortes indícios de que a batalha judicial será longa”. Se até então a Samarco detinha uma imagem positiva perante a sociedade – chegando a ser considerada pela mídia especializada como empresa-modelo em sustentabilidade –, depois de 5 de novembro de 2015 a imagem e a reputação da empresa estariam irremediavelmente comprometidas.

Cabe aqui um parêntese para diferenciar os conceitos de imagem e reputação. Para Bueno (2009, p. 189), “a imagem corporativa é a representação mental de uma organização construída por um indivíduo ou grupo por meio de percepções e experiências concretas (os chamados ‘momentos de verdade’), informações e influências recebidas de terceiros ou da mídia”. Para o mesmo autor, “a reputação, finalmente, é uma representação mais consolidada, mais amadurecida de uma organização, embora, como a imagem, constitua uma percepção, uma síntese mental” (Bueno, 2009, p. 190). Reputação seria, assim, uma percepção mais sólida, criada a partir de um conhecimento aprofundado sobre a empresa e até mesmo de algum tipo de interação com ela.

Fechando o parêntese e voltando ao caso Samarco, o próprio discurso formal da organização (missão, visão, valores) havia migrado recentemente da perspectiva operacional para a socioambiental, valorizando o termo “sustentabilidade”. Segundo Tanure (2010, p. 123), “podemos afirmar que a adoção do discurso da sustentabilidade por parte da Samarco Mineração serve a alguns propósitos, sendo o principal deles a sua legitimação social”.

Essa escolha equivocada – focada na legitimação – é comum entre organizações que respondem à pressão social adotando um discurso nem sempre compatível com as ações que, de fato, desenvolvem. “A utilização indiscriminada que algumas organizações vêm fazendo do termo sustentabilidade e suas variantes ocorre sob a égide de ações, ao mesmo tempo, oportunas e oportunistas” (Maio e Silva, 2013, p. 29).

O modismo envolvendo o uso equivocado do termo sustentabilidade no universo da comunicação também é criticado por Bueno (2015). Segundo o autor, a mídia brasileira colabora para um entendimento inadequado do conceito, que é utilizado

como se ele fosse um adereço qualquer, como um colar ou um brinco que se troca a toda hora para combinar com o resto da roupa. Sustentabilidade, ou sustentável mais apropriadamente, não é apenas um adjetivo, daqueles que se pode trocar por outro qualquer que esteja registrado no velho e útil dicionário Aurélio (Bueno, 2015, p. 55).

Em termos de estratégia comunicacional, essa conduta indica falta de comprometimento com princípios éticos. Discursos vazios sobre sustentabilidade não se perpetuam, ao contrário, tendem a se dissolver no tempo e no espaço. A concepção de sustentabilidade deveria ser percebida de forma ampla, incorporando “aspectos ambientais, socio-culturais, políticos e econômicos” (Bueno, 2015, p. 51); o conceito precisa fazer parte da cultura organizacional, do DNA da organização.

Vestígios da cultura organizacional

A compreensão das escolhas comunicativas da Samarco passa, necessariamente, pelo conceito de cultura organizacional. Cada empresa constrói, paralelamente à sua identidade, um processo que espelha as relações estabelecidas em sua cotidianidade, seja no ambiente interno, seja na dimensão externa – lembrando que organizações estão sempre inseridas em contextos sociais.

A cultura organizacional assemelha-se a uma trama, no sentido de tecido tramado. Esse tecido tramado é (re) tecido com base nos diálogos simultaneamente visíveis e invisíveis, antagônicos/complementares, que se ajustam e desajustam conforme os interesses organizacionais e os entendimentos individuais (Scroferneker, 2010, p. 190).

Esse processo nem sempre é perceptível, por envolver aspectos pouco observáveis, como valores, estratégias e filosofias. Por vezes, alguns elementos simbólicos da organização se materializam, tornando-se visíveis, palpáveis, facilitando a atribuição de sentidos à cultura organizacional. Logomarcas, prédios, mobiliário, frota, uniformes, decoração e elementos gráficos carregam consigo vestígios dessa cultura.

A relação entre cultura e identidade justificaria, em parte, a assunção de responsabilidades por parte dos quadros funcionais. Ao estudar a crise de imagem na Volkswagen, Arribas (2016) afirma que é necessária coerência entre cultura corporativa e imagem da empresa:

La aplicación de valores éticos en la empresa proporciona una serie de ventajas, como el incremento de la motivación al ver los empleados que hay un respeto por los valores. Además, genera una cohesión cultural, una cultura fuerte que se proyecta hacia fuera y se transforma en un distintivo frente a la competencia. Las actitudes y los comportamientos de los empleados, sustentados en unos valores, construyen una cultura empresarial fuerte que mejora la imagen de la empresa (Arribas, 2016, p. 186).

A autenticidade dessa identificação e da motivação entre os funcionários da Samarco precisaria ser investigada em estudo específico. No entanto, por meio da materialidade dos vídeos, atores envolvidos com o desastre em Mariana revelam parte da cultura que interessa à organização expor no momento de crise: uma empresa preocupada com a comunidade do seu entorno. A análise de discurso, no entanto, não se pauta apenas pelo dito, pelas escolhas semânticas e lexicais: a situação comunicacional e o contexto histórico-social que envolvem os interlocutores também constroem sentidos.

Em sua fala, Hilcker Damasceno sinaliza uma conduta desorganizada e despreparada por parte da organização, incompatível com instituições que, de fato, estão atentas à alteridade – ainda que se considere o elemento surpresa do episódio.

A gente tá acompanhando desde o primeiro dia e, na sexta-feira, pra ser muito sincero, a gente foi pra lá sem uniforme, sem nada [...]. Então mesmo sem uniforme, sem nada profissional como a gente tá estruturando agora, a gente foi com o intuito de ajudar e se sentindo corresponsável com tudo (Empregados, 2015).

A falta do uniforme naquele momento pode significar a ausência da materialização da própria empresa. Seus funcionários atuaram, ao menos nos instantes iniciais, sem aquele acessório que lhes conferia institucionalidade. Provavelmente agiram mais por instinto humanitário do que ancorados em uma cultura empresarial solidária.

A apropriação dessa solidariedade surge depois, documentada em vídeos. “A atividade linguageira no mundo do trabalho revela as contradições de interesses, os processos e disputas entre os saberes e experiências no trabalho; revela ainda os pontos de vista e a luta pela expressão própria dos sujeitos no trabalho” (Figaro, 2014, p. 64). Por mais que o funcionário tente expressar uma eventual conduta adequada da organização após o desastre, elementos da atividade linguageira deixam pistas que a fala oficial não consegue ocultar.

O sujeito do discurso

O sujeito do discurso não se confunde com o sujeito do acontecimento, uma vez que se situa em tempo e lugares distintos. Ou seja, o momento da enunciação implica condições de produção de sentido específicas, quais sejam, as condições que envolvem a gravação de um depoimento para ser veiculado na mídia ou para compor o site da empresa, como reforço da imagem da própria organização, além das condições de produção que envolvem o contexto sócio-histórico e ideológico – trata-se de um funcionário, portanto de alguém que conhece bem o ambiente onde trabalha, mas que também tem interesse em defender a empresa.

No vídeo do depoimento de Hilcker Damasceno, que busca construir uma narrativa envolvente ao assumir o lugar de fala da organização, parte dessas condições de produção é exposta pela imagem gravada, quebrando o efeito de comunicação face a face, da fala diretamente direcionada ao outro: o microfone direcional aparece na cena, evidenciando que se trata de uma produção para

mídia e não de um diálogo natural do funcionário com o interlocutor.

Como lembra Orlandi (2012, p. 31), o discurso aciona uma memória discursiva, um “saber discursivo que torna possível todo dizer e que retorna sob a forma do pré-construído, o já-dito que está na base do dizível, sustentando cada tomada da palavra”. Portanto, entendemos que o dito tem relação direta com o não dito – o funcionário recorta os elementos que interessam na história vivenciada e apaga ou edita os componentes que poderiam comprometer a empresa frente à sociedade ou comprometê-lo ante a empresa.

Dessa forma, os sujeitos dos depoimentos assumem um lugar de fala e atribuem aos seus interlocutores os lugares correlatos, e é essa relação estabelecida entre os interlocutores e os lugares assumidos a responsável pelas práticas discursivas, com a antecipação da imagem que o locutor faz do outro, também sujeito do processo comunicacional. Na concepção de Pêcheux ([1969] 2010, p. 82), esse processo de antecipação da imagem é que faz funcionar os processos discursivos. O autor sintetiza a relação entre as falas dos sujeitos com as perguntas do depoente falando pela empresa: “Quem sou eu para lhe falar assim?” e “Quem é ele para que eu lhe fale assim?” e as do público-alvo do vídeo, provavelmente a população atingida ou o público em geral: “Quem sou eu para que ele me fale assim?” e “Quem é ele para que me fale assim?”.

No âmbito da análise proposta temos, de um lado, os funcionários da Samarco, representando a voz da empresa e, de outro, o público em geral que tem acesso àquela mensagem institucional, além de, mais especificamente, a população atingida pelo rompimento da barragem. Como funcionaria na prática discursiva essa antecipação da imagem do outro? Quem propõe a organização dos depoimentos como argumento positivo para a empresa é ela mesma, ou seja, não parece tratar-se de manifestações voluntárias dos funcionários.

Essa empresa vê o funcionário como alguém que pode falar por ela e garantir maior credibilidade – são cidadãos da comunidade (de fora da empresa), que estão, como funcionários, dentro dela e por isso a conhecem bem. Trabalha-se com as formações imaginárias de que a fala do funcionário pode ser recebida de forma positiva, pois a população acredita nos fortes laços que unem os funcionários com as pessoas atingidas, comunidade a que pertencem também. Não se prevê que, em um contexto mais amplo de produção de sentidos, a comunidade recupere as questões sociais e ideológicas que comprometem esse depoimento – o fato de ter vínculo empregatício levaria esse depoente a expressar-se em favor da instituição por interesses que estão em jogo.

Pêcheux ([1969], 2010) apresenta ainda em seu estudo as formações imaginárias que ligam, neste caso, o depoente e o interlocutor do vídeo ao objeto referente, ou seja, o episódio do rompimento das barragens. Na medida em que o depoente admite que tenha sido mesmo um desastre e reconhece que muitos danos foram causados, busca-se uma aproximação com os interlocutores. Se tomarmos como referente a própria empresa, há uma tentativa do depoente para convencer o interlocutor do vídeo de que a Samarco é uma empresa responsável e tudo não passou de um acidente, buscando mudar a visão deste público e atenuar as críticas sociais sobre ela.

O corpo da empresa

As ideias são defendidas pela organização por meio do corpo dos seus funcionários. Eles dão voz à empresa e emprestam seu corpo para conquistar a confiança e a credibilidade do público. Esse processo de incorporação funciona em três dimensões, segundo Charaudeau e Maingueneau (2016, p. 272): “o discurso dá corpo ao seu enunciador, que exerce o papel de fiador – de uma fonte legitimante” – os funcionários legitimam os valores da empresa e são fiadores de suas intenções, para que o público possa minimizar os aspectos negativos sobre a imagem da corporação.

Em um segundo momento, “o destinatário *incorpora*, assimila os esquemas característicos desse fiador, sua maneira de habitar seu corpo, de se mover no mundo” (Charaudeau e Maingueneau, 2016, p. 272) – o público deveria acreditar nesse fiador e partilhar com ele dessa visão de mundo e dessa crença em relação à empresa. Se a estratégia de fato funcionar, “esse duplo processo permite, na terceira instância, a *incorporação* imaginária do destinatário à comunidade dos que aderem a esse discurso, que com ele fazem corpo” (Charaudeau e Maingueneau, 2016, p. 272, grifo dos autores).

No caso de uma organização, podemos dizer que ela é a enunciativa de fato e o funcionário, seu fiador. Isto porque o funcionário carrega e dissemina os discursos organizacionais, tornando-se, ele próprio, a corporificação da organização onde trabalha. Sua imagem ante os públicos externos é a imagem da organização: suas virtudes passam a ser as da organização. O modo como ele se veste (inclusive o uniforme ou o crachá da organização) passa a ser a empresa personificada. É de se notar que todos os funcionários da Samarco, ao iniciar os vídeos, dizem seus nomes, cargos e locais de trabalho, além de estarem uniformizados, com o logotipo da empresa à vista (em bolsos das camisas, capacetes, cartões de identificação) (Perez, 2016, p. 33).

As reações nas redes sociais digitais mostram que tal estratégia está longe de cumprir essas etapas tais como a teoria as determina. Embora fuja ao escopo deste estudo, uma rápida consulta às principais redes sociais digitais à época do lançamento dessa campanha pela Samarco evidencia grande descontentamento do público, que duvida da espontaneidade dos depoimentos dos funcionários e condena a própria empresa por não assumir em seu próprio nome a responsabilidade pelo desastre. Perez (2016) avaliou a repercussão.

A naturalidade perdida

Características da comunicação face a face são estrategicamente resgatadas na produção dos vídeos no sentido de buscar uma proximidade maior entre enunciador e enunciatário. O conceito de comunicação face a face envolve perspectivas técnicas e filosóficas, que se complementam. Tecnicamente, trata-se de uma modalidade de comunicação que posiciona indivíduos na mesma situação de tempo e espaço, compartilhando palavras, sons, expressões, cheiros, gestos e outros elementos que Thompson (2008) denomina de “deixas simbólicas” e que permitem confirmar ou refutar o discurso verbalizado. Schutz (1979) acrescenta à definição a necessidade de os interlocutores estarem atentos à presença do outro – não há comunicação face a face pelo simples fato de se ocupar o mesmo espaço no mesmo momento.

Filosoficamente, há muitos desencontros envolvendo a comunicação face a face. Alguns autores argumentam que a ausência das deixas simbólicas compromete o processo de comunicação como um todo, pois os participantes deixam de ter acesso a elementos importantes da cena interacional. Em conversas via telefone, e-mail, WhatsApp, cartas, vídeos ou outras tecnologias, os interlocutores terão acesso a uma parte da fala do outro, deixando escapar as pistas comunicacionais observáveis apenas nos diálogos presenciais.

Nas conversas mediadas por tecnologias, evitam-se os riscos imprevisíveis do contato olho no olho. “Um encontro face a face exige o tipo de habilidade social que pode inexistir ou se mostrar inadequado em certas pessoas, e um diálogo sempre significa se expor ao desconhecido: é como se tornar refém do destino” (Bauman, 2008, p. 27). Se o conteúdo das gravações da Samarco tenta quebrar a ideia de distanciamento, o próprio formato da mensagem (vídeo) bloqueia a possibilidade do encontro real.

O uso do vídeo – e quaisquer outras interações tecnologicamente mediadas – não contempla a possibilidade real de troca. Apenas um dos interlocutores ouve, vê, sente, identifica, reage à fala do outro. O que está na tela, gravado, reproduzível, em outra situação

espaçotemporal, não poderá captar pensamentos e reações. Essa percepção, no entanto, por vezes se dilui no processo de comunicação. Pensamos que houve comunicação, enquanto ocorre, de fato, a apresentação unilateral de um conteúdo.

A empresa tenta ainda transferir para os vídeos outra característica da comunicação face a face: o apelo à naturalidade, visível no depoimento do analista Damasceno. A gravação começa com o funcionário posicionado de perfil para a câmera, olhando para o rio, falando baixo e manifestando tristeza, contrariando o padrão de depoimentos gravados em que o depoente se dirige diretamente à câmera e demonstra firmeza em sua locução.

Se retivermos a “atitude natural”, como homens entre outros homens, a existência de outros não é mais questionável para nós que a existência de um mundo exterior. Simplesmente nascemos num mundo de outros, e enquanto mantivermos a atitude natural não temos dúvida de que existem semelhantes inteligentes (Schutz, 1979, p. 159).

Para Schutz, “semelhantes” são aqueles indivíduos com os quais mantemos algum contato face a face, diferentemente do que ele denomina “contemporâneos”, sujeitos que sabemos que existem, mas com os quais não compartilhamos nossas experiências diretamente. Nessa perspectiva, os vídeos da Samarco buscam transformar contemporâneos em semelhantes, em seres próximos, do mesmo lado da tela.

Outra particularidade da situação face a face buscada pelos vídeos gravados é o convite para que haja compartilhamento de pensamentos vívidos, como a construção de uma cumplicidade, de um “envelhecer juntos”. Enquanto interlocutores,

a fala do outro e a nossa escuta são vivenciadas em simultaneidade vívida. Agora ele começa uma nova frase, liga palavra a palavra; não sabemos como a sentença vai terminar, e antes de seu fim estamos incertos quanto ao que significa. A próxima sentença une-se à primeira, parágrafo segue parágrafo; agora ele expressou um pensamento e passa para outro, e o todo é uma conferência [ou um vídeo], entre outras conferências [ou outros vídeos], e assim por diante. Depende das circunstâncias até que ponto desejamos seguir o desenvolvimento desse pensamento. Mas desde que façamos isso estamos participando do presente imediato do pensamento do outro (Schutz, 1979, p. 162).

Conforme já dito, o fato de voltarmos nossa atenção à presença do outro caracteriza a comunicação face a face, segundo esse autor, além de, obviamente, os interlocutores compartilharem o mesmo espaço físico no mesmo

momento. As gravações em vídeo tentam criar esse ambiente ilusório de proximidade entre semelhantes.

Outra discussão que aproxima a análise de discurso das teorias sobre comunicação face a face são as ambiguidades que envolvem a compreensão dos signos utilizados na interlocução. De acordo com Schutz (1979, p. 164, grifos do autor), “de um lado, há o que é compreendido no signo em si, há ainda *o que* a outra pessoa quer dizer com o uso desse signo e, finalmente, o significado do fato *de que* ela está usando o signo aqui, agora e nesse determinado contexto”.

Tomemos como exemplo o rio que compõe o cenário da fala do funcionário Hilker Damasceno. Durante quase todo o vídeo, acompanhando o semblante de tristeza, o olhar cabisbaixo e a fala mais lenta do locutor, a imagem do rio divide com o personagem a atenção do receptor – na verdade, o rio Doce começa ocupando cerca de dois terços da tela. Rio marrom, cheio de lama, mas que continua correndo e, de certa forma, vivo. Nos instantes finais da gravação, quando o analista começa a falar de forma mais entusiástica sobre as ações solidárias da empresa e a apresentar personagens que ele conheceu devido à tragédia (seu Nô e dona Cacá), o semblante muda, o sorriso aparece no rosto do ator, sua face passa a ocupar metade da tela. E o rio se transforma em imagem de fundo, desfocada, relativizando sua importância. O que conta agora não é mais a tragédia, o rio enlameado, mas as ações que a empresa vem adotando e os funcionários divulgando.

Dilema ético

A discussão joga luz sobre responsabilidades relacionadas às decisões empresariais. Até onde o funcionário se constitui como sujeito-enunciador do discurso organizacional? Qual a legitimidade desse processo? Os depoimentos em vídeo se traduzem na forma mais inteligente e ética de a Samarco se apropriar desses discursos?

Introduz-se aqui um breve debate sobre esse dilema ético, cabível em ambientes e situações onde interagem *peessoas*. Kunsch (2010, p. 48) considera que “as organizações são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em um contexto de diversidades, conflitos e transações complexas”. As organizações existem porque são formadas por pessoas – algumas responsáveis por tomar decisões e outras dispostas a segui-las pelos mais variados motivos.

Sem a preocupação conceitual de diferenciar ética e moral, Bauman (1997) pontua que valores morais adotados há muito pela humanidade persistem, porém, devem

se adaptar às transformações sociais. O sociólogo afirma que agir moralmente não significa seguir códigos deontológicos, mas assumir responsabilidades morais para com os outros sem esperar nenhuma reciprocidade. A consciência moral da pessoa fundamenta seu entendimento sobre ética.

Ora, considerando válido o pressuposto de Bauman, a decisão de tornar-se sujeito moral é estritamente pessoal. Os indivíduos que tomaram a decisão de preparar e veicular os vídeos da Samarco não atuaram de forma casual ou despreziosa. Planejaram uma estratégia de comunicação organizacional que propiciaria uma recompensa, uma reciprocidade: o reconhecimento de que a empresa estaria trabalhando pelo bem-estar das vítimas e pela recuperação do ambiente. Buscavam legitimação social.

Já a análise da participação dos funcionários na campanha é complexa, pois a eles resta pouca margem para decidir. Poderiam aceitar, atendendo à demanda da empresa, por acreditarem nos valores propostos, pela necessidade de colaborar com a organização (e com as vítimas) em um momento delicado ou por receio de perder o emprego. Eventual recusa poderia significar discordância em relação à postura da Samarco.

Não se pode afirmar que a organização tenha terceirizado os cuidados com sua imagem e reputação por meio da produção dos depoimentos, já que os funcionários fazem parte do corpo empresarial, representando-a em determinadas situações. No entanto, nota-se que a linha de defesa procurou pulverizar responsabilidades – a partir do momento em que os próprios funcionários assumem erros como se (as decisões) fossem deles, atuando como mediadores de um processo que Bauman denomina “responsabilidade fluçada”: “Em outras palavras, pode-se descrever a organização como uma máquina para manter fluçada a responsabilidade moral. A responsabilidade ‘fluçada’ não pertence a ninguém em particular [...]” (Bauman, 1997, p. 179). A Samarco, bem como qualquer outra organização, não pode ser vista como um ente hologramático: ela existe juridicamente e há *peessoas* que falam em nome da empresa.

Considerações finais

O entendimento da situação proposta para análise – a comunicação da Samarco lançando mão de depoimentos de funcionários –, com subsídios das teorias do discurso, possibilita-nos verificar que a construção dos sentidos se dá tanto na esfera da criação quanto na da recepção, considerando a interação entre os sujeitos. Portanto, é necessário observar que, por mais que tente parecer natural, o funcionário ocupa um lugar de fala

diferenciado, há um compromisso com a empresa e com a população atingida.

A comunicação organizacional da Samarco formatou uma estratégia de defesa após o desastre ambiental que tenta apresentar outras perspectivas da tragédia, além daquela propagada pela mídia. A campanha “É sempre bom olhar para todos os lados” é fundamentada em depoimentos gravados em vídeo exibidos no site da organização, em redes sociais e TV aberta. De certo modo, a empresa se apropria de vozes de funcionários para apresentar publicamente um outro lado da história: a solidariedade, a proatividade, a assertividade e o comprometimento, entre outros valores supostamente presentes na cultura organizacional. A construção narrativa na voz dos funcionários é um recurso de persuasão, de fazer crer em um lado da história não relatado pelo jornalismo.

Os discursos desses personagens incorporam o “nós” institucional, assumindo desde os danos causados pelo “acidente” até as ações de apoio às vítimas. O depoente instaura-se no discurso como uma imagem (daquele que vive o dia a dia da organização e ao mesmo tempo pertence à comunidade afetada) e atribui ao outro (a população em geral e, em especial, a população atingida) uma imagem correlata (de alguém que precisa de uma fala de verdade, de relato de experiência que possa acalmar as angústias). A polifonia se apresenta justamente nessa composição que hibridiza a fala e impõe dilemas éticos: é coerente manter a responsabilidade moral flutuada (Bauman, 1997) em momentos tão delicados?

As gravações permitem identificar características da comunicação face a face nos discursos organizacionais da Samarco, como a busca da naturalidade dos personagens/locutores nas imagens e a tentativa de estabelecer uma situação de cumplicidade com o interlocutor. A comunicação face a face, de certa forma, constrói uma proximidade com o outro que as falas tecnologicamente mediadas ainda não conseguem criar. No entanto, os vídeos produzidos pela empresa não permitem a troca real de mensagens e percepções. Ao assistir às gravações, os enunciatórios acionam distintas reações, enquanto o conteúdo da mensagem permanece inalterado. O ciclo da comunicação não se completa.

A tentativa de a empresa construir um discurso da alteridade soa artificial frente à gravidade dos fatos vivenciados. A fala do funcionário representando a instituição, que poderia revelar traços de uma cultura organizacional voltada para a parceria, ganha ares de algo construído especialmente para restabelecer o equilíbrio das relações e amenizar os danos à imagem e à reputação da organização.

Referências

- ARRIBAS, A. 2016. El manejo de las relaciones públicas internacionales en la crisis de Volkswagen. *Organicom*, 13(24):175-188. Disponível em: <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/960/695>. Acesso em: 29/07/2017.
- BARTHES, R. 1979. *Aula*. São Paulo, Cultrix, 94 p.
- BAUMAN, Z. 1997. *Ética pós-moderna*. São Paulo, Paulus, 349 p.
- BAUMAN, Z. 2008. *Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadoria*. Rio de Janeiro, Zahar, 199 p.
- BRANDÃO, H.H.N. 2009. *Analisando o discurso*. São Paulo, Museu da Língua Portuguesa, 14 maio 2009. Disponível em: http://www.museudalinguaportuguesa.org.br/files/mlp/texto_1.pdf. Acesso em: 31/08/2014.
- BUENO, W.C. 2009. *Comunicação empresarial: políticas e estratégias*. São Paulo, Saraiva, 338 p.
- BUENO, W.C. 2015. Comunicação, jornalismo e sustentabilidade: apontamentos críticos. In: W.C. BUENO (org.), *Comunicação empresarial e sustentabilidade*. Barueri, Manole, p. 51-69.
- CHARAUDEAU, P.; MAINGUENEAU, D. 2016. *Dicionário de análise do discurso*. 3ª ed. São Paulo, Contexto, 555 p.
- EMPREGADOS ajudam na recuperação de Barra Longa em Minas Gerais. 2015. Produção da Samarco Mineração. Depoimento do funcionário Hilcker Scopel Damasceno. Belo Horizonte, Samarco. Vídeo (2:29 min). Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=I_Hp_h8RhZE. Acesso em: 29/07/2017.
- FIGARO, R. 2014. O campo da comunicação e a atividade linguageira no mundo do trabalho. *Chasqui*, 126:57-65. Disponível em: <http://chasqui.ciespal.org/index.php/chasqui/article/view/266>. Acesso em: 13/06/2016.
- KAUFMANN, C. 2016. *Comunicação organizacional e sustentabilidade: cartografia dos sentidos de sustentabilidade instituídos pelo discurso organizacional*. Porto Alegre, RS. Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 265 f. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/134837/000987910.pdf?sequence=1>. Acesso em: 16/05/2016.
- KUNSCH, M.M.K. 2010. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: M.M.K. KUNSCH (org.), *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul, Difusão, p. 41-60.
- MAIO, A.M.D.; SILVA, M. 2013. A ética como fator de suporte ao discurso da sustentabilidade nas organizações. *Organicom*, 10(19):27-38. Disponível em: <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/634/471>. Acesso em: 11/07/2016.
- ORLANDI, E.P. 2012. *Análise de discurso: princípios & procedimentos*. 10ª ed. Campinas, Pontes Editores, 100 p.
- PÊCHEUX, M. 2010. Análise automática do discurso. In: F. GADET; T. HAK (org.), *Por uma análise automática do discurso: uma introdução à obra de Michel Pêcheux*. 4ª ed. Campinas, Unicamp, p. 61-162.
- PEREZ, K. 2016. Para qual lado estamos olhando? Reflexões sobre o discurso da Samarco na web. *Organicom*, 13(25):26-36. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139336/134677>. Acesso em: 17/03/2019.

- SANTOS, L.C. 2014. A narrativa organizacional para a promoção do engajamento. *E-compós*, 17(1):16. Disponível em: <http://e-compos.emnuvens.com.br/e-compos/article/view/1049/759>. Acesso em: 18/03/2019.
- SCHUTZ, A. 1979. O mundo das relações sociais. In: H.R. WAGNER (org.), *Fenomenologia e relações sociais: textos escolhidos de Alfred Schutz*. Rio de Janeiro, Zahar Editores, p. 157-237. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/2295273/alfred-schutz--fenomenologia-e-relacoes-sociais-livro>. Acesso em: 27/11/2014.
- SCROFERNEKER, C.M.A. 2010. Comunicação e cultura organizacional: a complexidade dos diálogos '(in)visíveis'. In: M. MARCHIORI (org.), *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul, Difusão, vol. 2, p. 185-198.
- TANURE, C.V. 2010. *Sujeitos da interação mediada pelo discurso da sustentabilidade: Samarco e comunidade do entorno*. Belo Horizonte, MG. Dissertação de mestrado. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 139 f. Disponível em: http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=203974. Acesso em: 16/05/2016.
- THOMPSON, J.B. 2008. *A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia*. 9ª ed. Petrópolis, Vozes, 261 p.

Artigo submetido em 31-07-2017

Aceito em 30-06-2019