



COMUNICON2018
congresso internacional
comunicação e consumo

6º SIMPÓSIO INTERNACIONAL
7º ENCONTRO DE GTS DE PÓS-GRADUAÇÃO
3º ENCONTRO DE GTS DE GRADUAÇÃO

Comunicação, ambiente de trabalho e o imaginário dos funcionários: a construção do ethos organizacional em uma empresa de tecnologia¹

Katia Perez²

Universidade Metodista de São Paulo

Resumo

Tendo os funcionários como uma corporificação de seus valores e de sua identidade corporativa ante seus diversos outros públicos de interesse, as organizações buscam novas formas de apresentar-se a esses públicos internos. Um delas é o ethos construído a partir dos discursos não ditos no (e do) ambiente de trabalho, mostrado a partir da arquitetura e do design de interiores. Buscando melhor conhecer a formação deste ethos, foi realizada uma observação dentro de uma empresa de tecnologia, bem como entrevistas semi-abertas com três de seus funcionários. O corpus coletado foi observado, selecionado e analisado a partir da visão dos Estudos do discurso e da Análise de discurso francesa, especialmente pelos conceitos de ethos de Dominique Maingueneau. Ao final, trazemos reflexões sobre o ethos efetivo e como o ethos mostrado pode ser considerado um formato autoritário de repasse de informações.

Palavras-chave: Comunicação interna, ambiente de trabalho, ethos mostrado, públicos internos, análise de discurso.

O modo como as organizações se apresentam aos próprios funcionários usando discursos não-ditos e, com isso, construindo um ethos organizacional a partir da experiência vivida pelos funcionários no cotidiano do local de trabalho, foi a questão que motivou a realização desta pesquisa e a consequente produção deste artigo. Nossas reflexões partiram dos novos ambientes corporativos, que predominam nas empresas de tecnologia da atualidade, a exemplo das localizadas no Vale do Silício (Califórnia, EUA). Nelas, o local de trabalho é apresentado como espaços de convivência e lazer e os escritórios monocromáticos e cheio de divisórias foram substituídos por áreas abertas, coloridas, onde os postos de trabalho não são fixos e os funcionários podem carregar seu notebook para qualquer lugar da empresa para trabalhar em locais que mais os agradem.

Partindo deste contexto, buscamos fazer uma observação, *in loco*, de uma organização que carregasse estas características. Desse modo, seria possível entender melhor como tais organizações

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho 'Comunicação, Cultura Empreendedora e Trabalho: consumo, narrativas e discursos' do 7º Encontro de GTs de Pós-Graduação - Comunicon, realizado nos dias 10 e 11 de outubro de 2018.

² Jornalista e Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Metodista de São Paulo, sendo a Comunicação dentro das Organizações o principal foco de pesquisa. Perfil *Academia*: <https://metodista.academia.edu/KatiaPerez>. E-mail: katia.perez@outlook.com.br.



constroem seu ethos e, a partir dele, como se apresentam perante os seus funcionários, identificando-se com eles e sugerindo uma identificação destes com a empresa.

A organização pesquisada será aqui designada como empresa Y³ que, desde agosto de 2016, ocupa um andar de aproximadamente 720 m² construídos, localizado em um prédio da região sul da capital paulista. A observação e as entrevistas semi-abertas, realizadas com três funcionários que neste artigo aparecerão com os codinomes Lilás, Violeta e Amarel@, ocorreram na manhã do dia 16 de fevereiro de 2018. Para conduzir nossa pesquisa e analisar o corpus coletado, nos embasamos nos Estudos do discurso, na Análise de discurso, em sua vertente francesa, e nos conceitos da comunicação organizacional, cujas orientações teóricas/conceituais e analíticas norteiam nossa busca para compreender os discursos organizacionais. Nos apoiamos, em especial, nos conceitos de ethos do linguista Dominique Maingueneau e no pensamento sobre formação de imagens e identidade corporativas do pesquisador espanhol Joan Costa, um dos principais estudiosos de valores intangíveis na atualidade.

Muito prazer, eu sou...

Apresentar-se vai além de se dizer quem é e a que veio. A roupa diz coisas mais pessoais: o gosto, se a pessoa acompanha a moda, se prefere cores sóbrias ou usa o estilo esportivo. Dizemos coisas sem dizer, apenas mostrando como estamos. Usando imagens, criamos ideias ou sensações e ao ver determinadas imagens, interlocutores também (re)constroem representações sobre aquele locutor primeiro (nem todas favoráveis ou positivas).

As organizações se comportam de uma forma parecida. Ao apresentar-se aos seus muitos stakeholders, não é preciso que ela diga seus atributos por ser a empresa ou instituição X, que seu produto/serviço W foi criado com a tecnologia Z para revolucionar o mercado. Apresentar-se com determinadas identidade visual, campanha de marketing ou estratégia de relações públicas diz muito mais sobre a empresa do que as informações objetivas, tangíveis. Para construir uma imagem,

não é necessário que o locutor faça seu autorretrato, detalhe suas qualidades nem mesmo que fale explicitamente de si. Seu estilo, suas competências lingüísticas e enciclopédicas, suas crenças implícitas são suficientes para construir uma representação de sua pessoa. Assim, deliberadamente ou não, o locutor efetua em seu discurso uma apresentação de si (AMOSSY, 2016, p. 9).

³ O nome da organização bem como dos funcionários entrevistados serão mantidos sob sigilo, substituídos, respectivamente, por letra (empresa Y) e cores (Lilás, Violeta e Amarel@).



COMUNICON2018
congresso internacional
comunicação e consumo

6º SIMPÓSIO INTERNACIONAL
7º ENCONTRO DE GTS DE PÓS-GRADUAÇÃO
3º ENCONTRO DE GTS DE GRADUAÇÃO

Estas imagens produzidas, portanto, não levam em conta apenas a fala de um locutor, mas todo um processo de enunciação, envolvendo uma situação em curso, a posição dos enunciadores e coenunciadores, as vozes que compõe, conforme a teoria polifônica da enunciação de Oswald Ducrot, onde inicialmente aparece o termo *ethos* (AMOSSY, 2016, p. 14). Mas foi com Dominique Maingueneau que os estudos sobre *ethos*, numa perspectiva da análise de discurso, tomam forma, inclusive com os conceitos de *cena englobante*, *cena genérica* e *cenografia* que integram as cenas de enunciação (MAINGUENEAU, 2016, 75).

O *ethos* tem em seu locutor e na situação de fala uma figura de destaque, mas ele apenas se forma com a presença dos interlocutores, que reelaboram as informações recebidas, objetiva e subjetivamente. Transportando, então, esses conceitos ao mundo corporativo, entendemos que a informação disponibilizada no ambiente organizacional (seja a fala de executivos, os veículos de comunicação existentes em seus mais diversos formatos, os logotipos colocados em locais estratégicos do escritório, o ambiente colorido e as áreas de convivência e lazer) apenas formarão sentidos com a presença dos funcionários, usando seu imaginário, no cotidiano do dia de trabalho.

E quando enfatizamos os públicos internos entre tantos outros stakeholders, temos dois motivos para isso. Sendo os públicos de interesse mais próximos das organizações, que na maioria das vezes passa mais tempo dentro da empresa do que fora dela, os funcionários são os primeiros a receber as impressões da organização. Se o ambiente é agradável ou não, se a empresa cumpre com suas obrigações trabalhistas ou não, se ela é realmente sustentável ou se suas ações mostram o contrário, são seus funcionários que irão detectar se o que a empresa diz que faz está de acordo com o que ela realmente faz. Cada vez mais cientes dessa realidade, as organizações percebem a necessidade de que estes públicos internos formem imagens positivas do lugar onde trabalham. Afinal, estes funcionários serão divulgadores dessas imagens, sejam positivas ou negativas, benéficas à empresa ou não. Portanto, além de serem seus públicos mais próximos, os funcionários são divulgadores espontâneos da imagem da organização.

A imagem se impôs como um dos recursos mais decisivos e de maior futuro, não só entre as armas da concorrência, mas na projeção mais global e de longo alcance dos negócios.

Os intangíveis da marca são os conceitos como o simbolismo, o significado, o discurso emocional, as mensagens, a identidade, a personalidade, a cultura, a reputação, o lado social, quer dizer: os valores acumulados que configuram a **imago**. E que – o mais importante – encarnam nela uma projeção do ser como em um espelho imaginário do eu (COSTA, 2011, p. 160)



COMUNICON2018
congresso internacional
comunicação e consumo

6º SIMPÓSIO INTERNACIONAL
7º ENCONTRO DE GTS DE PÓS-GRADUAÇÃO
3º ENCONTRO DE GTS DE GRADUAÇÃO

A organização busca esses valores intangíveis, procurando sugerir aos seus públicos de interesse imagens que remetam à credibilidade, simpatia e outras características que a personalizem favoravelmente junto ao mercado e à sociedade. A imagem de uma marca ou organização, ainda seguindo o pensamento de Joan Costa (2011), envolve sua identidade. Construir esta identidade, esta personalidade, depende de um trabalho interno da organização junto aos funcionários e está intimamente ligada à comunicação formal praticada dentro de suas instalações (matriz, subsidiárias, escritórios, fábricas etc) (BUENO, 2009, p. 188).

O professor e pesquisador Luiz Carlos Assis Iasbeck resume da seguinte forma este encadeamento: “a identidade se constrói, se mantém e se destrói a partir da produção dos discursos institucionais e à vista das imagens produzidas por estes discursos na mente de quem os recebe” (IASBECK, 2009, p. 9).

Para reafirmar a participação dos públicos internos na formação da identidade corporativa, ainda acrescentamos uma observação da pesquisadora Margarida Kunsch. De acordo com ela, a base da identidade corporativa é composta por “três níveis de comunicação: o que a organização diz, o que ela realmente faz e o que dizem e acham dela seus públicos.” (KUNSCH, 2003, p.172).

Entendemos que os públicos internos têm tripla participação nestes níveis de comunicação. Quando a “organização diz”, ou seja, ao iniciar o discurso organizacional ainda dentro de seus limites físicos, os funcionários são seus primeiros públicos atingidos. Eles contribuem para esta formação da identidade como coenunciadores desse discurso, colaborando na construção de sentidos desses dizeres institucionais. A segunda participação dos públicos internos é como observador das ações da organização, o que também forma a identidade corporativa, retificando (ou não) estes discursos e dando credibilidade a eles. Finalmente, estes mesmos funcionários corporificam uma espécie de autoimagem da organização onde atuam, interpretando o papel de fiadores - no conceito de Dominique Maingueneau (2008) – dessas instituições, corporificando os valores e a própria organização, compartilhando-os com seus grupos de contato.

Os funcionários são efetivamente ‘formadores e multiplicadores de imagem’ e, no contato com os públicos de interesse das organizações ou no convívio com a comunidade, podem ser identificados com elas, contribuir para melhorar a sua reputação. Funcionários descontentes e mal informados geram prejuízos imensos às organizações porque podem expressar, com mais autenticidade do que outros públicos, os valores positivos ou negativos da cultura organizacional. (BUENO, 2007, p. 32)



Identificados como multiplicadores de informação e formadores de opinião, as organizações passam a emitir credibilidade pela identificação com funcionários (identificando-se e sendo identificadas) e contam com sua disposição em falar da empresa para disseminar boas imagens.

A comunicação da Y com seus ypsilons (ou “colaboradores”)

A empresa Y faz parte deste grupo de organizações que sabem da importância de seus públicos internos, seus funcionários, ou como eles preferem chamar, seus “colaboradores”. Atualmente, são 250 funcionários, ou ypsilons, como são nomeados pela organização, sendo 10% terceirizados. Há uma equipe dedicada à comunicação formal interna, alocada dentro da área de Recursos Humanos. Esta área de “Comunicação Interna”, como é conhecida dentro da empresa Y, é responsável pela elaboração de diversos canais de comunicação, nos formatos face a face (reuniões e palestras, inclusive com convidados externos) e virtual (desde dezembro de 2017, a comunicação migrou para a rede social interna Workplace, uma ferramenta do Facebook). As publicações nesta rede social digital podem ser feitas pelos próprios funcionários e não são restritas a assuntos de trabalho. Também não passam por mediações da “Comunicação Interna”, mas há um manual de regras, dizendo o que “é legal e o que não é” bacana de postar, como explica Lilás⁴, a pessoa que nos recebeu no escritório de São Paulo da empresa Y. O e-mail é pouquíssimo usado e os formatos impressos, raros. Para se ter uma ideia, a impressão acontece apenas em ocasiões específicas, como a impressão da programação de um evento, para ser colado atrás do crachá, por exemplo. E também existe a TV corporativa, com cerca de 100 programas gravados.

Lilás ressaltou, durante a entrevista, que a palavra ‘propósito’ não é mais uma palavra do mundo corporativo dentro da empresa Y. Ela é levada a sério por ser mais incisiva que ‘meta’ ou ‘objetivo’. O propósito de ser diferenciada no mercado, e até personalizada é um dos valores essenciais dentro da organização, o que se reflete na comunicação destinada aos funcionários.

A Y surgiu com um propósito bem diferente, com um produto/serviço bem diferenciado [...] e isso é refletido em todo nosso posicionamento de marca, tanto na escolha das nossas fotos, no nosso território de palavras. A gente fala bastante do ousar, desbravar, ‘produto/serviço tipo vc’⁵, que realmente é personalizado [...] Vou dar ênfase no “Produto/serviço tipo vc” porque isso orienta toda a comunicação da empresa Y [...]. Uma vez fizemos uma comunicação para falar de benefícios. No caso tínhamos um benefício que o colaborador frequentava a academia e tinha um reembolso. Conversando com as pessoas - e isso é importante: conversar com as pessoas e ver de fato o que eles querem - percebemos que o

⁴ Entrevista concedida à autora em 16 de fevereiro de 2018, no sede da empresa Y, em São Paulo.

⁵ “Produto/serviço tipo vc” é a assinatura da empresa Y.



colaborador não gostava desse método. [...] Mas pensamos: se o nosso produto/serviço é tipo vc, porque o colaborador não pode ter um benefício tipo ele? E agora, com esse benefício, o colaborador treina na academia que ele quiser, quando ele quiser, e a gente repassa [os valores] para o parceiro. (LILÁS) (grifo nosso)

A preocupação e os cuidados da empresa Y com comunicação para os funcionários também é enfatizada por Lilás, já que “tudo que nasce [na ‘Comunicação Interna’] tem um porquê, nada se faz sem pensar ou porque é bonito... tem um objetivo, um propósito, uma estratégia”. Isto é demonstrado, em especial, por um dos trabalhos internos da comunicação, chamado de “Ciclo de vida do colaborador”, onde é elaborado um mapeamento de todas as etapas onde a comunicação “impacta” os funcionários. “A gente tem interação com o colaborador desde antes de ele vir para a empresa até a hora que ele vai embora”, lembrou Lilás, explicando que a comunicação da empresa Y acompanha desde os candidatos às vagas e no período de contratação. “Nosso propósito é marcar a vida das pessoas enquanto elas estão aqui”, acrescentou.

Postagens no LinkedIn e boca a boca: o ethos pré-discursivo

Nesse trabalho de comunicar-se com os possíveis candidatos ou funcionários, a empresa Y usa a rede social digital LinkedIn, para divulgar não apenas vagas, mas mostrar os funcionários participando de eventos internos, o ambiente colorido e descontraído, algumas conquistas da empresa, sempre usando imagens, vídeos e o logotipo da organização.

Desse modo, quando os candidatos chegam à empresa para uma entrevista, eles já têm algumas imagens, positivas, habitando seu imaginário. Antes mesmo de estas pessoas vivenciarem o ambiente inovador da organização, eles já formaram ideias e emoções sobre a empresa Y, que já havia começado a construir seu ethos. É o denominado ethos pré-discursivo (MAINGUENEAU, 2015, p.15-16) ou o ethos prévio (HADDAD, 2016, p. 143). Mesmo estando o ethos ligado à enunciação, é preciso entender que as pessoas também constroem imagens/representações dos locutores antes de encontrá-los ou de ouvirem suas palavras (MAINGUENEAU, 2015). Esta imagem preexistente do locutor tem como objetivo tentar “produzir um ethos capaz de suscitar a estima e a confiança” (HADDAD, 2016, p. 162).

É, pois, a partir da imagem que o público já fez de sua pessoa que o locutor elabora em seu discurso a imagem que deseja transmitir.

Resulta que a imagem preestabelecida afeta, e até condiciona, a construção do ethos no discurso. Longe de construir um elemento exterior ao discurso, cuja análise não deve ser levada em conta, o ethos prévio está, ao contrário, estreitamente ligado ao ethos discursivo. (HADDAD, 2016, p. 163).



Usando, então, essas postagens no LinkedIn, a empresa Y já começa a sugerir imagens positivas aos possíveis candidatos, na tentativa de criar representações favoráveis à organização, fortalecendo atributos intangíveis e até mesmo as características desejáveis em sua identidade corporativa.

Mas esse ethos pré-discursivo formado pelos candidatos ou futuros candidatos não depende apenas do discurso organizacional. Essas formações imaginárias provem de outras vozes, vindas das mais variadas fontes de informação. É o caso de Amarel@⁶, pessoa que entrevistamos durante a pesquisa na empresa Y e que se tornou um ypsilon há pouco mais de um mês (na época da entrevista). Amarel@ contou que já conhecia algumas características e práticas da organização porque tinha uma amiga que trabalhava lá comentava sobre ambiente e a rotina de trabalho.

Nestes dois casos citados, observamos as contribuições para a formação do ethos da empresa Y ante os olhos dos pré-candidatos ou candidatos às vagas, onde as imagens construídas foram positivas à organização. Mas também é preciso levar em conta que os funcionários poderiam ter pré-construído imagens negativas ou desfavoráveis à organização, caso tivessem conhecimento de reclamações de clientes (bastante comuns, hoje, nas redes sociais digitais) ou mesmo de funcionários insatisfeitos.

Ambiente Y: predomínio do ethos mostrado

Passada a fase de candidatura, seleção e aprovação, chega o momento da contratação, que, segundo o “Ciclo de vida do colaborador”, é a primeira interação entre organização e funcionário. Durante a entrevista com Lilás, chamou a nossa atenção um aspecto que está ligado também à identidade corporativa dos novos funcionários: o crachá, que também é diferenciado. Na empresa Y, ao ser contratado, o funcionário recebe um Y-mon – um logotipo personalizado da organização, que representa uma pessoa, um personagem (Figura 1). No caso dos funcionários, entendemos esse Y-mon como uma mistura de avatar (por trazer características físicas do funcionário), emoticon (por carregar emoções como o sorriso, piscada, boca em formato de coração) e o logo da organização. É como uma identidade Y, onde o funcionário é inserido no Universo Y, possui um traço da organização (o logo) e também seus próprios traços (a personalização do logo).

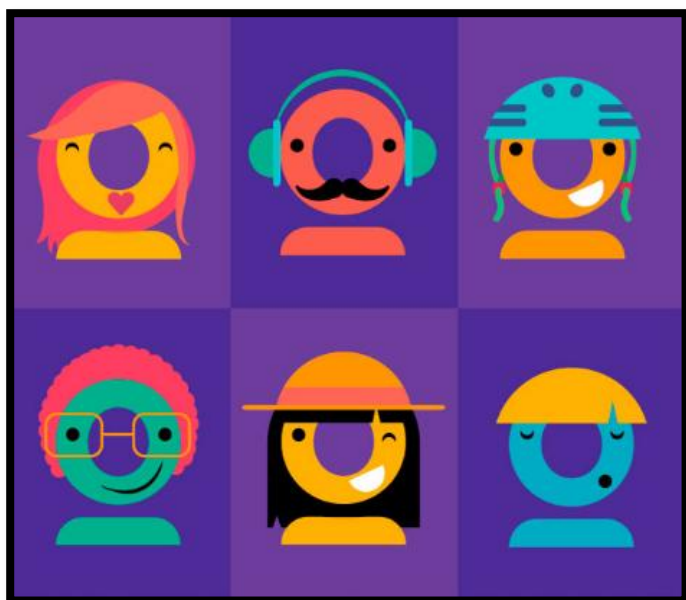
⁶ Entrevista concedida à autora em 16 de fevereiro de 2018, no sede da empresa Y, em São Paulo.



COMUNICON2018
congresso internacional
comunicação e consumo

6º SIMPÓSIO INTERNACIONAL
7º ENCONTRO DE GTS DE PÓS-GRADUAÇÃO
3º ENCONTRO DE GTS DE GRADUAÇÃO

Figura 1
Y-mons e a representação dos funcionários



Fonte: Site da agência responsável pela gestão da marca Y

Este seria um primeiro passo da organização para dar um corpo institucional ao funcionário e, desse modo, o funcionário passaria a corporificar a organização, juntamente com seus valores, seus propósitos. O conceito de fiador, definido por Dominique Maingueneau (2008), cabe aqui, quando coenunciadores se apropriam do ethos, dando corpo aos discursos. Nesta proposta observamos o processo de identificação, onde a organização identifica-se com (e nos) funcionários, sugerindo/proporcionando uma identificação destes com a (e na) organização.

“Em última instância, a questão do ethos está ligada à da construção da identidade. Cada tomada de palavra implica, ao mesmo tempo, levar em conta representações que os parceiros fazem um do outro e a estratégia de fala de um locutor que orienta o discurso de forma a sugerir através dele certa identidade” (MAINGUENEAU, 2008, p. 59-60)

Neste jogo de formação de imagens, construção de identidades corporativas e fornecimento de subsídios para a construção do ethos, é essencial salientar dois posicionamentos: a organização busca mostrar características/valores consideradas importantes pelos funcionários e também sugere objetivos/propósitos organizacionais para serem refletidos nos seus funcionários, como sendo seus próprios valores e propósitos.



Uma das primeiras pessoas contratadas para trabalhar na Y, Violeta⁷ participou de todo o processo de construção do ambiente corporativo da sede em São Paulo e acompanhou de perto os primeiros passos para transformar o espaço que seria ocupado pela empresa Y em um moderno ambiente corporativo. Violeta trabalhou, inclusive, na escolha e contratação do escritório de arquitetura responsável pelo projeto da empresa Y. Em um primeiro momento, o arquiteto responsável participou de reuniões com o CEO e os principais executivos da empresa Y. “Eram as pessoas que estavam na organização por mais tempo, tinham melhores condições de dizer como a Y queria se posicionar externamente e internamente, juntamente com a equipe de branding”, explicou Violeta. Após esta etapa, o escritório de arquitetura elaborou uma pesquisa que foi respondida pelos funcionários e que deu origem a um grupo de palavras e a um conceito que seria seguido pela Y.

Tanto as palavras identificadas como “Tom de voz” quanto às pertencentes ao “Território de palavras” da empresa Y (Figura 2) remetem à construção do ethos. De acordo com o pensamento de Ruth Amossy (2016), entre o orador (no nosso caso, a empresa Y, por meio a comunicação formal dita e não dita elaborada para os funcionários) e seu auditório (os ypsilons) existe um jogo de imagens, nascido em uma necessidade do orador:

Necessidade [...] de se adaptar ao seu auditório, portanto, de fazer uma imagem dele e, correlativamente, de construir uma imagem confiável de sua própria pessoa, em função das crenças e valores que ele atribui àqueles que o ouvem. Esse dinamismo realça a construção de uma imagem de si no discurso (AMOSSY, 2016, p. 19).

Figura 2

Tom de Voz	Território de Palavras
É a premissa que traduz nossa personalidade, cultura e maneira de falar e fazer.	Lista de palavras das quais podemos nos apropriar, ganhando relevância e diferenciação.
Desafiador Nativo Digital Friendly Confiável Personalizado	Ouse Tá na mão Plug and play Desbravar Inovar todo dia Do seu jeito Serviço inteligente Proteção com tecnologia e simplicidade Eu _____ (posso, escolho, uso, resolvo, faço...)

Fonte: Site da agência responsável pela gestão da marca Y

⁷ Entrevista concedida à autora em 16 de fevereiro de 2018, no sede da empresa Y, em São Paulo.



COMUNICON2018
congresso internacional
comunicação e consumo

6º SIMPÓSIO INTERNACIONAL
7º ENCONTRO DE GTS DE PÓS-GRADUAÇÃO
3º ENCONTRO DE GTS DE GRADUAÇÃO

Todo esse arsenal simbólico, representado pelas palavras-chave da empresa Y, está presentes na comunicação formal escrita e dita, nos conteúdos dos canais de comunicação face a face e virtuais. No ambiente da empresa Y encontramos esse ethos dito, que Maingueneau define como informações explícitas sobre si mesmo (Maingueneau, 2010, p.83-84), nos logotipos localizados em locais estratégicos (na recepção e um de grandes proporções, no corredor principal da organização). Há também o uso maior a palavra “Ouse”, localizadas ao lado das portas das salas de reuniões, que muda de cor - ao ser acionado um interruptor -, indicando se a reunião pode (“Ouse”, em verde) ou não (“Não ouse”, em vermelho) ser interrompida, como detalhou Lilás.

Figura 3



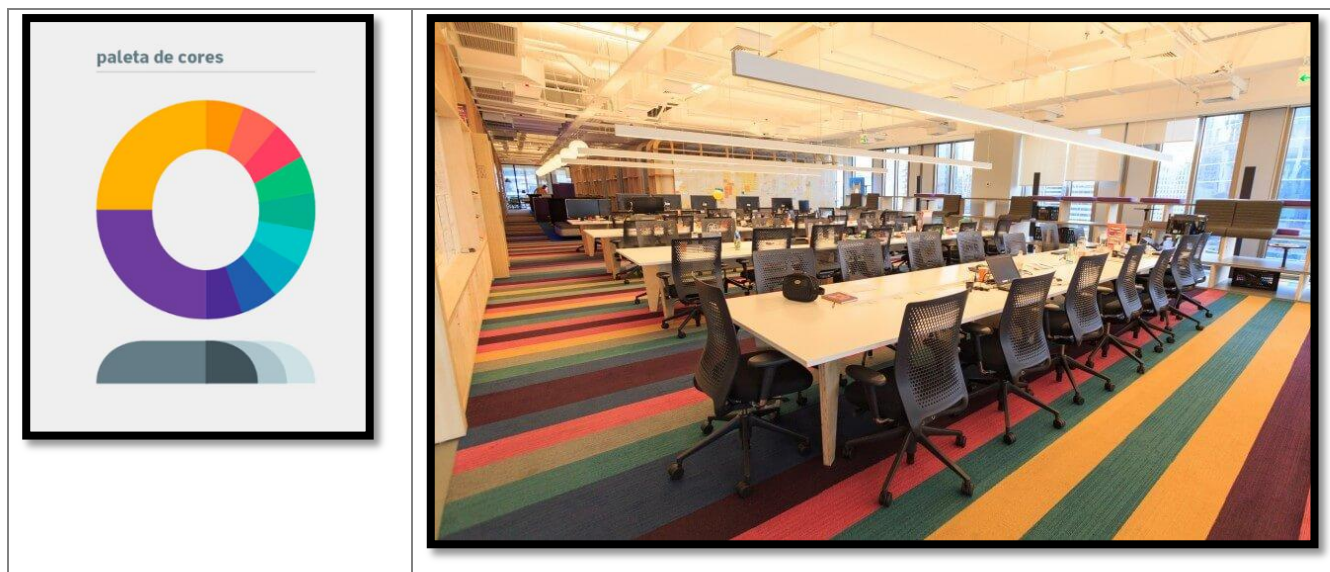
Fonte: Foto cedida pela empresa Y

A arquitetura e o desing interior do escritório da empresa Y refletem ideias presentes nas listagens do “Tom de voz” e no “Território de palavras”, que conceituam a empresa Y. Os ambientes abertos, espaços de coworking e integração de áreas de trabalho com áreas de lazer refletem ideias de liberdade, amigáveis, de nativos digitais com o pensamento “plug and play”, de diversidade - ou o “tipo vc” da assinatura da empresa Y. Andando pela empresa, percebemos o colorido da paleta desenvolvido para a empresa Y, especialmente em alguns detalhes, como o tapete (Figura 4) planejado e confeccionado especialmente para a Y. Tais detalhes fazem parte da construção de um ethos mostrado, que não traz informações explícitas sobre a organização nem está



ligada ao texto escrito, mas que pode ser construída através de pistas seguidas pelo co-enunciador (MAINGUENEAU, 2008).

Figura 4



Fonte: Site da agência responsável pela gestão da marca Y (paleta de cores) e do escritório de engenharia da Y (destaque para o tapete)

Tais pistas também são encontradas nos espaços de convivência e lazer que estão integrados aos espaços de trabalho e nos próprios serviços ou facilidades oferecidas, como: manicure, disponível até duas vezes por semana; frutas e barrinhas de cereal, à disposição para os funcionários, jogos no escritório (pebolim, ping-pong, videogames), e Quick Massage. Os funcionários também contam com Happy Hour (com cerveja), às quintas-feiras, jornada flexível e Gympass, ou a parceira com academias, conforme detalhado anteriormente. Na varanda do escritório está uma extensa área de descanso e também as mesas de pebolim e ping pong. Já as salas de manicure e massagem são internas e se misturam às poucas salas de reunião. O local destinado ao videogame está integrado à cafeteria que, por sua vez, está integrada aos escritórios (Figura 5). A única sala fechada é a do CEO, mas portas e divisórias são em vidro.

Essas ambientes nos fazem lembrar e retomar os conceitos de Maingueneau (2008; 2016) sobre as cenas de enunciação, em especial a cenografia. De acordo com o linguista francês, existem gêneros de discurso que ficam restritos à cena englobante ou à cena genérica, como um relatório ou um documento administrativo. Neles não há possibilidade de escapar de uma cena preestabelecida.



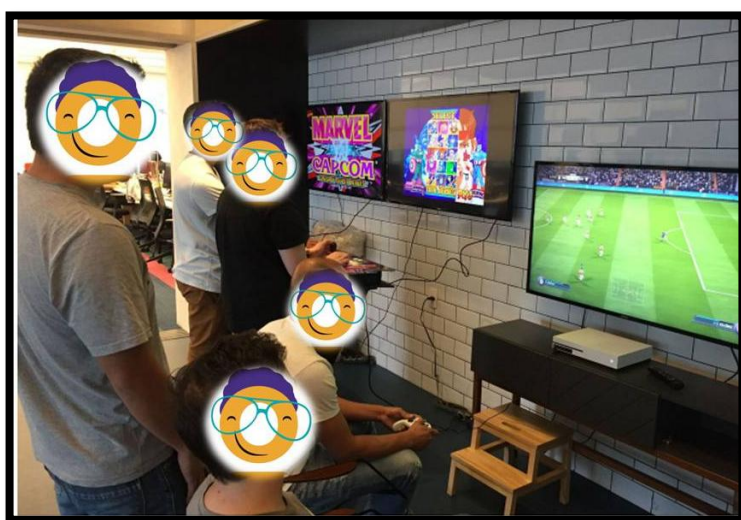
COMUNICON2018
congresso internacional
comunicação e consumo

6º SIMPÓSIO INTERNACIONAL
7º ENCONTRO DE GTS DE PÓS-GRADUAÇÃO
3º ENCONTRO DE GTS DE GRADUAÇÃO

Mas há gêneros que permitem um afastamento do modelo existente e abrem espaço para uma cenografia variada (MAINGUENEAU, 2016).

Essa variação parece fortemente ligada à finalidade dos gêneros de discurso. A lista telefônica, que não apresenta cenografia, é um gênero puramente utilitário. Ao contrário, o discurso publicitário ou o discurso político mobilizam cenografias variadas uma vez que, para persuadir seu coenunciador, devem captar seu imaginário atribuir-lhe uma identidade invocando uma cena de fala valorizada (MAINGUENEAU, 2016, p. 76).

Figura 5



Fontes: *Acima (esq):* Ambiente de trabalho integrado à cafeteria (site Love Mondays); *(dir.)* Espaço para videogames, também na cafeteria (site Love Mondays).

Abaixo (esq.): Varanda do andar, ocupada com mesas jogos (foto fornecida pela empresa Y) e *(dir.)* área de convivência e lazer (site do escritório de engenharia responsável pela execução do projeto).



COMUNICON2018
congresso internacional
comunicação e consumo

6º SIMPÓSIO INTERNACIONAL
7º ENCONTRO DE GTS DE PÓS-GRADUAÇÃO
3º ENCONTRO DE GTS DE GRADUAÇÃO

Transportando estes conceitos para o discurso organizacionais, temos uma cenografia que “mais frequentemente se atém à sua cena genérica rotineira” (MAINGUENEAU, 2016, p. 76), o tradicional ambiente de trabalho, com paredes desprovidas de cores e acessórios, salas fechadas, mesas, armários, etc. No caso dos novos ambientes corporativos, a cena genérica rotineira está se movendo para uma cenografia onde o local de trabalho é mostrado de uma forma diferente. Um lugar onde há a possibilidade de o trabalho ser realizado em espaços que lembram lazer, diversão, descontração, autonomia. Para usar uma palavra da moda corporativa da atualidade, um ambiente ‘empreendedor’, onde o funcionário faz seu trabalho onde quer, o horário que quer e ainda relaxa e se diverte.

A (re)construção do Ethos: algumas reflexões

É sempre importante lembrar que os coenunciadores constroem e reconstróem o ethos, de acordo com os seus próprios pré-construídos. Violeta, por exemplo, entende que tem “um grau de pertencimento muito grande só pelo fato de ter participado da preparação escritório”, e sentir que “a Y é uma empresa que te dá muita liberdade, muita autonomia, te propicia ser quem você é mesmo no ambiente de trabalho. Você pode falar com o diretor, com o CEO, as portas estarem abertas isso faz a diferença”.

Já Amarel@ percebe que ainda está se acostumando ao ambiente de trabalho “aberto”: “Por exemplo, você está numa mesa e ao seu lado estão pessoas de um departamento totalmente diferente... e quando estou trabalhando num documento que tenha informações mais sigilosas... isso me incomoda ou pouco estar tão exposta”. E acrescenta: “Você tem suas tarefas, sua responsabilidade, autonomia... se preciso chegar mais tarde eu sei que tenho que entregar [o trabalho], mas essa liberdade é boa”.

Em três depoimentos anônimos de funcionários da empresa Y, publicados no site Love Mondays no mesmo período de realização desta pesquisa, observamos os “prós” e os “contras” sobre a empresa Y. Entre os “prós”, os destaques ficaram com o bom ambiente de trabalho e a colaboração entre os funcionários. Nos registros de “contras”, fica evidenciado o ambiente informal como um problema: comunicação informal nos corredores (rádio-peão), comportamento informal extremo.

Chegando a este ethos efetivo, aquele que se faz já com as interpretações e contribuições dos coenunciadores (no nosso caso, os ypsilons) lembramos Maingueneau, quando diz que o ethos “se



COMUNICON2018
congresso internacional
comunicação e consumo

6º SIMPÓSIO INTERNACIONAL
7º ENCONTRO DE GTS DE PÓS-GRADUAÇÃO
3º ENCONTRO DE GTS DE GRADUAÇÃO

elabora, assim, por meio de uma percepção complexa que mobiliza a afetividade do intérprete, que tira suas informações do material lingüístico e do ambiente” (MAINGUENEAU, 2008, p. 61). Esta percepção começa já no ethos pré-discursivo e no ethos dito, quando vemos a organização sugerindo imagens benéficas de si, sempre seguindo propósitos/diretrizes organizacionais cuidadosamente elaborados.

No ethos mostrado, vemos um diferencial. Além de apresentar as características identitárias da organização no ambiente de trabalho, como os demais formatos escritos e orais, essas mensagens estão presentes ininterruptamente, e este meio não está aberto ao diálogo nem pode ser recusado pelo funcionário. Numa comparação com um post publicado no Workplace, por exemplo, o funcionário vê o post, há um espaço para que ele comente (ou não), se não quiser interagir ou ver a mensagem, há opção de olhar outro post ou mesmo ocultá-lo (uma atitude mais radical). O mesmo acontece com uma palestra ou uma reunião: o funcionário pode fazer perguntas, trocar ideias ou não comparecer, abstrair-se, usar fones de ouvido (também para os mais radicais). No ambiente de trabalho, não há escolha. As mensagens não ditas estão lá, são vividas, ‘experienciadas’ sem a possibilidade de ocultá-las ou não vê-las (é um radicalismo às avessas, por parte da organização). Por esse motivo, não a entendemos como um formato de comunicação, mas um repasse de informações. E tal formato não está aberto ao diálogo ou permite escolhas, tornado-se autoritário, pois é apenas a voz e o tom da organização. Por mais que os funcionários tenham participado de pesquisas para opinar sobre o ambiente corporativo (como foi o caso da empresa Y), o processo de comunicação é dinâmico, bem como a rotatividade dos funcionários. Os que participaram da pesquisa inicial podem ter saído da empresa ou mudado de opinião. E os novos funcionários sequer tiveram conhecimento de tal pesquisa.

O ethos da organização faz parte do processo comunicacional e contribui para a formação da identidade corporativa em suas elaborações e reelaborações (levando em conta todas as vozes que o compõe). As subdivisões que usamos para estudar o ethos (pré-discursivo, prévio, dito, não dito, mostrado, efetivo) são apenas uma forma de desconstrução para compreensão dos fenômenos. O processo é cíclico, e quando pensamos que está finalizado, descobre-se uma reinicialização. O ambiente de trabalho e a formação do ethos organizacional surgem como uma forma diferenciada de comunicar, informar e envolver os funcionários. É um novo universo de pesquisas que se abre sobre as relações comunicacionais no mundo corporativo



COMUNICON2018
congresso internacional
comunicação e consumo

6º SIMPÓSIO INTERNACIONAL
7º ENCONTRO DE GTS DE PÓS-GRADUAÇÃO
3º ENCONTRO DE GTS DE GRADUAÇÃO

Referências

AMOSSY, Ruth (org). **Imagens de si no discurso** – a construção do ethos. São Paulo: Contexto, 2016.

AMOSSY, Ruth. Da noção retórica de ethos à análise de discurso. In: _____ (org). **Imagens de si no discurso** – a construção do ethos. São Paulo: Contexto, 2016.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial** – políticas e estratégias. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial no Brasil: uma leitura crítica**. São Paulo: Mojoara Editorial, 2007.

COSTA, Joan. **A imagem da marca** – um fenômeno social. São Paulo: Edições Rosari, 2011.

HADDAD, Galir. Ethos prévio e ethos discursivo: o exemplo de Romain Rolland. In: AMOSSY, Ruth (org). **Imagens de si no discurso** – a construção do ethos. São Paulo: Contexto, 2016.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. Identidade Organizacional e a construção dos discursos institucionais. IN: KUNSCH, Margarida A. K. **Comunicação Organizacional: Linguagem, gestão e perspectivas**. Vol 2. SP: Editora Saraiva, 2009.

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

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

MAINGUENEAU, Dominique. **Doze conceitos em análise do discurso**. São Paulo: Parábola Editorial, 2010.

MAINGUENEAU, Dominique. A propósito do ethos. In MOTTA, A.R.; SALGADO, L. (Orgs.). **Ethos Discursivo**. São Paulo: Contexto, 2015.

MAINGUENEAU, Dominique. Ethos, cenografia, incorporação. In: AMOSSY, Ruth (org). **Imagens de si no discurso** – a construção do ethos. São Paulo: Contexto, 2016.