

# CADERNOS EBAPE.BR

Cadernos EBAPE.BR

E-ISSN: 1679-3951

[cadernosebape@fgv.br](mailto:cadernosebape@fgv.br)

Escola Brasileira de Administração Pública e  
de Empresas

Brasil

Vizeu, Fabio; Cicmanec, Édna Regina

A música que encanta, o discurso que aprisiona: a distorção comunicativa em uma loja de  
departamentos

Cadernos EBAPE.BR, vol. 11, núm. 1, marzo, 2013, pp. 149-164

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323227837010>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## A música que encanta, o discurso que aprisiona: a distorção comunicativa em uma loja de departamentos

The music which charms, the discourse which imprisons: the distorted communication in a department store

Fabio Vizeu<sup>1</sup>

Édna Regina Cicmanec<sup>2</sup>

### Resumo

Este artigo analisa a comunicação sistematicamente distorcida da gestão de uma loja de departamentos. A atenção recai sobre as práticas de comunicação que visam à motivação e o controle dos trabalhadores. Essas práticas são consideradas um refinado recurso gerencial para engendrar nos trabalhadores uma relação de dócil subserviência aos interesses de maximização de resultados econômicos. Metodologicamente, foi utilizada a abordagem da pragmática dos atos de fala, na qual se avalia as formas discursivas a partir da manipulação dos critérios de validade desses atos. Os resultados revelam o uso dissimulado da linguagem com conteúdos que sinalizam a competitividade e agressividade.

**Palavras-chave:** Discurso. Distorção comunicativa. Subjetividade.

### Abstract

This paper analyzes the systematically distorted management communication of a department store. The attention lies on the communication practices which pursue motivating and controlling the workers. These practices are regarded as a refined managerial resource for engendering in the workers a docile and subservient relation with the interests of maximizing economic outcomes. Methodologically, one used the speech act pragmatic approach, in order to evaluate the discursive forms by manipulating the validity criteria of these acts. The results reveal the dissimulated use of the language with contents reinforcing at competitiveness and aggressiveness.

**Keywords:** Discourse. Distorted Communication. Subjectivity.

Artigo submetido em 22 de junho de 2012 e aceito para publicação em 07 de novembro de 2012.

<sup>1</sup> Doutor em Administração pela EAESP/FGV; Professor do Programa de Pós Graduação da UNIGRANRIO. Endereço: Rua da Lapa, 86, 9º andar, Centro, CEP 20021-180, Rio de Janeiro-RJ , Brasil. E-mail: [fabio.vizeu@gmail.com](mailto:fabio.vizeu@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutoranda PMDA Universidade Positivo; Professora da FAE Centro Universitário. Endereço: Rua João Falarz, 719, apto 23, bloco 05, Orleans, CEP 81280-270, Curitiba - PR, Brasil. E-mail: [ednacicmanec@gmail.com](mailto:ednacicmanec@gmail.com)

## Introdução

No mundo contemporâneo, as relações de trabalho fundadas no capitalismo acompanham o ritmo das transformações que esse sistema dita à sociedade para se autorreproduzir (HARVEY, 2007; ANTUNES, 1995; MÉSZÁROS, 2009). Em sua forma atual, o trabalho capitalista infinge condições precárias de vida ao trabalhador, condições estas que permanecem despercebidas em sua essência por conta da manipulação e/ou aprisionamento da subjetividade (FARIA e MENEGHETTI, 2007). Neste processo, sutis mecanismos de controle engendram um estado psicológico peculiar, constituindo um trabalhador dócil a uma estrutura social que lhe é contrária e prejudicial, trabalhador este que é forçado a atuarativamente na manutenção dessa mesma estrutura que o aprisiona (ENRIQUEZ, 1997).

Para compreender melhor esse processo é preciso revelar as imagens que representam para a sociedade o modelo de trabalhador que atualmente se pretende constituir no interior das organizações produtivas: um sujeito pretensamente livre, autônomo e feliz, integrante de uma sociedade equilibrada e justa, um sujeito que supostamente vem sendo constituído desde a Antiguidade pela civilização ocidental como “o sujeito histórico, ou seja, aquele que intervém no nível político, que contribui para definir a orientação da sociedade e que participa diretamente das decisões essenciais relativas à vida e à morte” (ENRIQUEZ, 2006). Várias são as imagens que se constituem no meio corporativo para reforçar esse ideal; três que se destacam são o trabalhador-matador (ENRIQUEZ, 1997), o trabalhador-empreendedor (COSTA, BARROS e MARTINS, 2012) e o trabalhador do empreendimento de si (COSTA, 2005).

Todavia, esse sujeito é um mito, pois a essência do homem na modernidade é perversa e contrária aos ideais iluministas do sujeito emancipado (ADORNO e HORKHEIMER, 1985); esse sujeito historicamente determinado pelo capitalismo é, na realidade, ideologicamente apresentado como aquele que busca sua autonomia na competitividade, no interesse puramente econômico (ENRIQUEZ, 2006), a despeito do preço que isso possa vir a trazer para a sociedade na qual ele vive. Vemos, no discurso da modernidade, uma falsa emancipação, e essa falsa imagem se manifesta no aprisionamento do sujeito moderno pelo consumo (BAUDRILLARD, 1995), na banalização da prática do mal pelo sujeito de bem (DEJOURS, 2001), na corrosão do caráter empreendida pela incerteza que as relações precárias e fragmentadas trazem à tona (SENNETT, 1999).

Na verdade, quando a ilusão da emancipação capitalista se manifesta em suas próprias contradições, percebe-se claramente a fragilidade de tal representação, mas, também, que essa aparência instituída serve à própria reprodução dessa sociedade doente e injusta. À luz de uma das vertentes da Teoria Crítica – que tem na interação comunicativa seu processo fundamental (FREITAG, 1986) –, a dimensão estrutural do atual contexto histórico ecoa no seio da subjetividade por meio da significação intersubjetivamente constituída (HABERMAS, 1985; FORESTER, 1994; VIZEU, 2005). No âmbito das organizações produtivas, essa luta se trava tendo por principal articulador a comunicação sistematicamente distorcida que se empreende pela gerência (VIZEU, 2010).

Assim, buscando refinar seus mecanismos de controle, a gerência, inspirada especialmente pelas modernas práticas de gestão de recursos humanos (PAGÉS et al., 1987), cria um discurso sedutor que constrói uma falsa imagem de mundo para camuflar as contradições sentidas pelos trabalhadores (CASTELO e CARVALHO, 2005). Isso se processa por meio da manipulação dos sentidos pela comunicação sistematicamente distorcida, uma prática que mascara as reais intenções da gerência em suas relações de trabalho (FORESTER, 1994), que potencializa a construção de uma útil sensação de pertencimento e sucesso (PAGÉS et al., 1987). Esse processo de distorção comunicativa potencializa a coerção e a subserviência, limitando de forma muito mais contundente qualquer manifestação de resistência e negação das condições precárias de trabalho.

Isso posto, este artigo analisa o processo de comunicação sistematicamente distorcida enquanto prática de gestão de uma grande loja de departamentos no Brasil. A partir da teoria da ação comunicativa de Habermas (1985; 1989), constitui-se o quadro analítico das práticas de comunicação que visam à motivação e o

controle de desempenho dos trabalhadores de uma organização que atua no setor de varejo, no qual se destacam diferentes mecanismos comunicacionais – como, por exemplo, o uso de *jingles* – para engendrar nos trabalhadores uma relação de dócil aceitação dos interesses de maximização de resultados econômicos. Nesse sentido, analisou-se a estrutura e o conteúdo das práticas de comunicação interna da gerência.

Metodologicamente, utilizou-se como critério de análise discursiva o modelo interacionista da pragmática dos atos de fala (KERBRAT-ORECCHIONI, 2005), no qual se avaliam as formas discursivas a partir dos quatro critérios de validade que constituem tais atos. Segundo a prerrogativa estrutural-fenomenológica da Teoria Crítica habermasiana (FORESTER, 1994), foi realizada a apreciação do conteúdo linguístico em conjunto com a análise das condições sociais de produção dessa forma discursiva.

Além desta introdução, o texto está dividido em seis partes. Primeiro, recupera-se a noção de emancipação tal como esse conceito se constituiu no contexto da modernidade, indicando como a pretensão de liberdade do projeto iluminista se reverteu em opressão pela racionalidade instrumental. Em seguida, apresenta-se sinteticamente a perspectiva habermasiana da ação comunicativa, destacando a ideia de comunicação sistematicamente distorcida, para que, na seção subsequente, seja delimitado como essa é uma prática especialmente adotada no interior das organizações produtivas. Na quarta parte, apresenta-se os contornos da etapa empírica do estudo, especificando particularmente o método de apreciação da linguagem, baseado na pragmática interacionista e no modelo habermasiano de distorção dos atos de fala. Na quinta parte, são apresentados os resultados de nossa análise, para, por fim, tecer as considerações finais.

---

### Emancipação e Subjetividade

A emancipação do homem diante das formas de opressão tem sido uma preocupação do pensamento ocidental desde as civilizações da Antiguidade. Com o advento da era moderna, a possibilidade de emancipação passa a ser associada à razão, dada especialmente pela efetivação dos processos sociais de modernização centrados em valores e princípios específicos, tais como os direitos universais, a liberdade política, o liberalismo econômico e o trabalho livre (HOBSBAWM, 1996). Esses princípios estabeleceram as bases de uma sociedade racionalmente orientada, mas sem que se configurassem uma condição humana realmente emancipada. Essa contradição é denunciada por Adorno e Horkheimer (1985, p. 37) como a promessa iluminista não cumprida, e tem por base a redução da razão ao cálculo instrumental:

Pois, o esclarecimento [Iluminismo] é totalitário como qualquer outro sistema. Sua inverdade não está naquilo que seus inimigos românticos sempre lhe censuraram: o método analítico, o retorno aos elementos, a decomposição para a reflexão, mas sim no fato de que para ele o processo está definido de antemão. Quando, no procedimento matemático, o desconhecido se torna a incógnita de uma equação, ele se vê caracterizado por isso mesmo como algo de há muito conhecido, antes mesmo que se introduza qualquer valor. A natureza é, antes e depois da teoria quântica, o que deve ser apreendido matematicamente. Até mesmo aquilo que não se deixa compreender, a indissolubilidade e a irracionalidade, é cercado por teoremas matemáticos. Através da identificação antecipatória do mundo totalmente matematizado com a verdade, o esclarecimento acredita estar a salvo do retorno do mítico. Ele confunde o pensamento e a matemática. Desse modo, esta se vê por assim dizer solta, transformada na instância absoluta.

Considerando a intenção dos autores da Escola de Frankfurt de realizar uma crítica à sociedade capitalista a partir de um marxismo renovado por novas vertentes teóricas (FREITAG, 1986), deve-se considerar a crítica à racionalidade instrumental empreendida por Adorno e Horkheimer (1985) a partir de um novo olhar sobre a subjetividade nesse processo histórico. Assim, considerando as descobertas da psicanálise, os autores frankfurtianos concebem a autonomia do sujeito moderno considerando a liberdade psíquica, na qual o sujeito somente erige sua autonomia quando se liberta dos mecanismos de aprisionamento da psique,

especialmente aqueles que se estabelecem nas estruturas do inconsciente. A emancipação buscada por essa capacidade do sujeito moderno de libertar-se é lembrada por Enriquez (2006, p. 4) como o reconhecimento de nossa condição de sujeito psíquico:

Ser reconhecido como sujeito psíquico é ser respeitado em seu fórum interior, no seu trabalho de pensamento, na sua atividade de sublimação, ser protegido das ‘mortes psíquicas’, realizadas pelos adversários que são, às vezes, os pais, e aparecer como ‘o mais insubstituível dos seres’, dando às imagens de intimidade todo o seu vigor. Reconhecer-se como sujeito psíquico é, por outro lado, aprender a se defender da fantasia da dominação total (o famoso ‘mestre e dono da natureza’) e se perceber como um indivíduo clivado, submetido à perda, à falta, ao trabalho de luto e ao sofrimento, dívidas a pagar para poder realizar, pelo menos em parte, o programa do princípio do prazer. O sujeito psíquico é, assim, um ser que reconhece as suas contradições e os seus conflitos, sabendo que não é totalmente senhor de sua própria casa pelo fato de existir o inconsciente, submetido à vacilação e ao medo do despedaçamento, mas capaz de fazer de suas falhas o trampolim para chegar à posição de sujeito humano e de sujeito social, estando ambos intimamente ligados, providos de uma membrana protetora [...] e capazes de abrir-se ao mundo.

Complementarmente à crítica que o marxismo empreende sobre sistema capitalista, a perspectiva psicanalítica possibilita que se desperte a atenção para importantes mecanismos de controle da subjetividade nas relações de trabalho. Esse processo – dado particularmente pelo aprisionamento da subjetividade – coaduna-se com a perspectiva de fracasso do projeto de emancipação do sujeito moderno, a promessa iluminista de libertação pelo esclarecimento, algo não cumprido com o advento da racionalidade instrumental nas relações sociais de base capitalista (ADORNO e HORKHEIMER, 1985).

Assim, a subjetividade é reconhecida pelos autores da Teoria Crítica como o substrato dos processos de dominação, mas também abarca o elemento fundamental para se libertar desse mecanismo. Essa visão dialética da subjetividade acompanha especialmente a crítica habermasiana ao capitalismo tardio, e é o elemento que aproxima esse pensador da primeira geração de Frankfurt: assim como Adorno e Horkheimer (1985), Habermas vê com ceticismo a possibilidade de emancipação pela racionalidade econômica; por outro lado, Habermas se afasta do pessimismo dos fundadores da Teoria Crítica ao eleger a comunicação livre de constrições o elemento fundamental para uma ação racional eminentemente emancipatória (FREITAG, 1986; VIZEU, 2005).

Na verdade, é possível compreender esse aprisionamento através da análise dos mecanismos psíquicos e da significação linguística associada a esses processos mentais. Como já apontado, esse elo é revelado particularmente por Habermas (1985; 1989), quando o autor busca na filosofia da linguagem o substrato conceitual para identificar o elemento-chave na compreensão das formas de dominação no atual contexto histórico. Para ele, é na linguagem e na interação comunicativa que se revelam os mecanismos microssociais da falácia da emancipação iluminista; também é nessa categoria que encontramos, de forma particular, a base analítica para constituir uma crítica às práticas gerenciais.

### Habermas e a Distorção Comunicativa

Reconhecido como o mais importante representante da segunda geração de Frankfurt, Habermas constitui seu mais importante esforço teórico recuperando o projeto original da Teoria Crítica, qual seja, a busca por uma saída ao projeto social da modernidade (FREITAG, 1986). Nesse sentido, Habermas propõe uma espécie de fenomenologia estrutural, tendo em vista que seu arcabouço teórico parte da visão histórica do marxismo e tem por unidade de análise “[a]s construções sociais contingentes e vivenciadas e [a] negociação de significados intersubjetivos” (FORESTER, 1994, p. 132). Nesse sentido, sob o ponto de vista histórico-estrutural, Habermas (1989) reconhece que a interação intersubjetiva que dá sentido ao mundo vivido é, na modernidade, colonizada pelos sistemas artificiais do dinheiro e do poder, ou seja, pela estrutura social criada pelas condições históricas das sociedades centradas no Estado moderno e no capitalismo tardio.

Para dar conta dessa perspectiva fenomenológica-estrutural, Habermas constitui sua teoria de ação social tendo por referência diferentes abordagens sociológicas. Dentre estas, a postura sociológica hermenêutica é central em Habermas, ou seja, a significação do mundo por parte do sujeito se dá coletivamente, mais precisamente por meio de suas interações intersubjetivas de compreensão do mundo. Por isso, seu ponto de vista ontológico contempla a objetivação obtida pela intersubjetividade, na qual a realidade sensível, a subjetividade do outro e o imperativo das normas sociais são acessíveis pela interação coletiva linguisticamente mediada. Como sugere Herrero (1991, p. 622), é a linguagem e sua mecânica interacionista que dá acesso ao mundo em suas múltiplas dimensões, mesmo a própria subjetividade:

Assim, a mesma atividade do pensar, que aparentemente é uma prerrogativa individual, está também essencialmente ligada à linguagem, pois o próprio pensar só pode ser significativo e ter um conteúdo porque ele acontece no interior de uma comunidade real de língua como um discurso silencioso mediado pelos significados já constituídos pela língua dessa comunidade concreta e controlado pelas regras particulares do uso dessa língua histórica. Um sujeito que tentasse pensar absolutamente sem língua nem sequer estaria em condições de caracterizar algo visto ou percebido como algo significativo, isto é, não poderia compreender algo como algo, seu pensar não teria qualquer conteúdo.

Por outro lado, Habermas não descarta, em sua consideração sobre a interação linguisticamente mediada, a concretude histórica das interações sociais. O autor parte do conceito de comunicação para situar o processo de construção intersubjetiva de significados do mundo em processos históricos maiores, mediados por relações estruturais de poder e dominação (FORESTER, 1994; HABERMAS, 1989). Essa dupla postura epistemológica permite que o autor requalifique a crítica ideológica marxista como uma construção de dominação eminentemente discursiva, que se processa tanto nas grandes estruturas de dominação quanto nas interações microssociais do cotidiano. Como sugere o seguinte trecho:

Mediada pela linguagem e pela comunicação, as distorções ideológicas organizacionalmente estruturadas bloqueiam o recurso do cidadão [ou do trabalhador] ao discurso e invalidam a ação política, pois elas distorcem as habilidades básicas [destes] de entender as situações que encaram. Estas distorções práticas estão incapacitando, obscurecendo, o que é o caso, subvertendo as relações sociais cooperativas e recíprocas, exigindo legitimidade para o ilegítimo, enganando os atores sobre a veracidade dos eventos, não menos sobre a veracidade do que podem fazer, ou de quem eles se tornam (FORESTER, 1994, p. 144).

Ou seja, é a partir da comunicação sistematicamente distorcida que a ideologia que suporta a estrutura de dominação se traduz em dominação da subjetividade. Nesse sentido, a sensação de liberdade é aparente, configurando-se como mais um recurso ideológico, pois se apresenta como um forte mecanismo de manipulação dos sentidos. Os sujeitos não questionam o *status quo* por acreditarem ser livres para trabalhar, para votar, para crescer e agir como bem quiserem. Não é por acaso que, nas sociedades modernas, a ideia de democracia emerge como um pilar estruturante (HERRERO, 1991; VIZEU e BIN, 2008) e se expressa nas estruturas sociais fundamentais, ou seja, nas relações políticas (organizadas em torno do Estado burocrático) e nas relações de trabalho (definidas, na linguagem do capitalismo, como o livre trabalho). A questão fundamental no discurso democrático é entender em que medida as estruturas democráticas modernas permitem a emancipação do sujeito. Entretanto, se observados os modelos democráticos hegemônicos, vê-se claramente que essa intenção é falsa. Sobre essa questão, Vizeu e Bin (2008) chamam a atenção à emergência de novas formas de democracia deliberativa como uma resposta da sociedade civil a essa intenção; contudo, os autores sinalizam que tal condição é aparente, pois nem sempre são capazes de subverter a orientação utilitária das relações sociais do mundo capitalista.

Nesses termos, o problema da emancipação, para Habermas (1985; 1989), é observado como um problema de **manipulação de sentidos**, dada especialmente pela distorção das expressões linguísticas em interações comunicativas que constituem a ação coletiva. Inspirando-se na teoria dos atos de fala de Austin (1975), Habermas considera quatro tipos de manipulação dos sentidos (HABERMAS, 1985; FORESTER, 1994;

VIZEU, 2010), cada um remetendo a uma dimensão ontológica do sujeito no mundo: i) a manipulação da veracidade dos proferimentos, dada pela mentira e/ou omissão dos fatos concretos; ii) a manipulação da sinceridade, dada pela manifestação demagógica do falante sobre suas próprias impressões pessoais, camuflando seus reais interesses e/ou sentimentos em relação ao mundo e aos outros; iii) a manipulação da retidão, na qual se omite ou distorce o conteúdo moral dos proferimentos; e iv) a manipulação da inteligibilidade, dada no sentido de se comprometer a clareza do proferimento com a intenção de induzir a interpretação do ouvinte. O teor manipulador desses critérios se traduz em suas correspondentes intenções pragmáticas, como sugere o seguinte trecho:

Quando requisitos de veracidade, legitimidade, sinceridade e clareza são comumente aceitos, produzem efeitos pragmáticos específicos. O efeito pragmático da aceitação do requisito de veracidade é moldar as crenças do ouvinte. O efeito pragmático da aceitação do requisito de legitimidade é conseguir consentimento do ouvinte. De modo similar, os efeitos da aceitação dos requisitos de sinceridade e clareza são moldar a confiança e a atenção (ou foco de atenção) do ouvinte. Em atos comunicativos simples (perguntas, promessas, ofertas, declarações, ameaças) os locutores, deste modo, não apenas pronunciam palavras; também moldam as crenças, o consentimento, a confiança e a atenção daqueles com quem falam (FORESTER, 1994, p. 135).

Assim, o discurso manipulador não é somente um mecanismo de manutenção do *status quo*, mas, também, um forte recurso de corrupção de caráter e de fortalecimento do compromisso em torno dos interesses dominantes (DEJOURS, 2001; FORESTER, 1994; VIZEU, 2010). Essa força do discurso estratégico se faz sentir em todas as instituições da modernidade, inclusive, no seio das organizações.

### Distorção Comunicativa nas Organizações

As organizações produtivas e burocraticamente articuladas se destacam como espaços privilegiados de distorção comunicativa, o lócus onde a colonização do mundo da vida se processa de forma mais aguda e intensa (VIZEU, 2005; 2010). A orientação para o êxito pragmático, sendo um imperativo da racionalidade instrumental, permeia as organizações produtivas e as condiciona para a formatação de um ambiente relacional manipulador. Como sugere Forester (1994, p. 140), “As organizações produzem ‘resultados’, é certo, mas também, e mais sutilmente, reproduzem as crenças, o consentimento, a confiança e a atenção de seus membros e daqueles com quem interagem”. Estabelecendo uma estrutura relacional que favorece a manipulação de sentidos, a organização constitui recursos discursivos consolidados, que promovem a distorção comunicativa estruturalmente. De acordo com Felts (1992), um dos elementos estruturantes fundamentais é a assimetria de poder que se estabelece formalmente pela hierarquia burocrática. Esse condicionamento estruturante é denominado por Enriquez (1997) estrutura estratégica, um modelo de autoridade e de manipulação de sentidos que se constituiu como resposta às pressões competitivas no capitalismo.

Na estrutura estratégica, o sujeito é compelido a agir por sua própria iniciativa, mas sem questionar a estrutura que o constringe. Corresponde à formatação de um perfil psicológico que potencialize a flexibilidade da organização, permitindo-a adaptar-se às contingências de mercado e às situações incertas geradas pela competição capitalista pós-fordista (HARVEY, 2007). Como sugere Enriquez (1997, p. 21):

A empresa necessita de indivíduos sutis, capazes de tomar iniciativas e de reagir o mais rapidamente possível, provando leveza e flexibilidade frente aos acontecimentos imprevisíveis, constantes e numerosos com os quais são confrontados. Todo mundo torna-se um jogador, tentando ganhar e devendo ter sucesso, mesmo nas piores condições (ENRIQUEZ, 1997, p. 21).

Entretanto, o comportamento prescrito pela estrutura estratégica não assume a autonomia de fato, pois, da mesma forma que a exigência da flexibilidade se torna um critério para a competição capitalista atual, também há a intensificação das pressões sobre a produtividade, o que se traduz em maior preocupação com o controle da subjetividade para uma atitude de conformidade com os objetivos econômico-produtivistas da organização. Essa é, por exemplo, a medida do recente fenômeno do teletrabalho, como sugere Costa (2005). Assim, na mesma medida em que a organização capitalista contemporânea necessita de trabalhadores maleáveis e autônomos para as decisões cotidianas que definem a capacidade de reação dos negócios à competição, ela precisa cada vez mais evitar a resistência à lógica das relações capitalista de trabalho, centrada na precarização do trabalho pela maximização do ganho econômico da empresa (PAGÈS et al., 1987; ANTUNES, 1995; SENNETT, 1999; FARIA e MENEGHETTI, 2007; ENRIQUEZ, 1997; 2006).

A forma como as organizações agem para formatar essa personalidade dúbia é atuando na subjetividade, induzindo pelos seus recursos gerenciais a construção de novos significados e crenças que moldam a psique no trabalhador para que ele tolere essa ambiguidade. Por outro lado, o estímulo se dá pela valorização de sentimentos e atitudes favoráveis a esse estado de espírito estratégico, na qual o sujeito se sente seguro em sua aparente onipotência. Nesse perfil, valorizam-se as atitudes agressivas, a paixão e a euforia, criando-se ampla gama de sentimentos que induzem a ação assertiva e proativa de um indivíduo não ciente de sua condição de oprimido:

Ela – a personalidade ‘como se’ – é tão bem-sucedida quanto mais contrária ao tecnocrata; ela aceita ter pulsões, pulsões de amor ou de agressividade. Mas dessas pulsões (como de resto) tenta servir-se (vivendo, assim, a fantasia extrema do controle possível, pelo indivíduo, do seu inconsciente). Acredita, pois, ter à disposição um ‘id integrado’. Jogará com a cólera, com a violência, assim como com a doçura e a ternura, pois na estrutura estratégica não há necessidade de seres impassíveis, mas de seres capazes de encarnar as paixões, para poder provocar o entusiasmo ou o medo que dinamiza os ‘grupos’ (ENRIQUEZ, 1997, p. 25-26).

Ou seja, a sedução na estrutura estratégica é peça fundamental. Nesse sentido, a sedução é um artifício de mediação que minimiza a tensão psicológica que advém da contradição sentida pelo trabalhador (DEJOURS, 2001; PAGÈS et al., 1987). A ação da gerência se torna estratégica à medida que seduz, que constitui a aparência que a sociedade atual preconiza (BAUDRILLARD, 1995). Como salienta Enriquez (1997, p. 26), “a sedução é a conduta mais bem adaptada [...] [pois] se exprime em uma animação leve da equipe de trabalho” que “tem por meta dar à equipe o sentimento de cumprir uma grande obra”. Ou seja, o discurso sedutor provê a manipulação de uma espécie de histeria coletiva, uma força que se torna um recurso estratégico para a mobilização do sujeito em nosso tempo; não de uma histeria coletiva descontrolada, mas de um comportamento frenético diante de uma aparência de realidade, da institucionalização da mentira e da falsa imagem do mundo sentido.

Nesse contexto, a comunicação estratégica também é atributo fundamental da gestão, o processo articulador da histeria coletiva e da sedução. Como salientamos, Habermas considera a comunicação estratégica e a manipulação dos sentidos que dela advém um dos fundamentos da dominação racional do período histórico atual, que prima pelo êxito pragmático da comunicação enquanto ação (o conteúdo perlocucionário do ato de fala [VIZEU, 2005]), que nada mais é do que a orientação racional-instrumental de uma interação entre sujeitos, na qual um é o objeto para que o outro possa atingir um fim. Nas organizações produtivas, o êxito se exprime pelo ganho capitalista e as pressões cada vez maiores para esse ganho somente induzem a gerência a adotar mais a distorção comunicativa como recurso de efetividade organizacional. Como já anunciamos, o propósito desta pesquisa foi revelar esse processo com o uso refinado de recursos discursivos cada vez mais sofisticados e conformados ao imaginário social da sedução.

Para compreender como as organizações produtivas processam a manipulação de sentidos por meio da distorção comunicativa, analisamos o caso de uma organização do setor de varejo, uma conhecida rede brasileira de lojas de departamentos.

---

### Etapa Empírica do Estudo: Delineamento e Método

Para dar conta da etapa empírica deste estudo, buscou-se selecionar uma empresa que pudesse representar melhor o atual contexto da competitividade capitalista. Foi por esse grande critério que se definiu o caso escolhido: atuando em um setor extremamente competitivo, a organização investigada conta com uma trajetória de rápido crescimento, sendo considerada uma das líderes nesse ramo; além disso, trata-se de uma empresa de capital aberto, o que representa um fator a mais a configurar a pressão para a obtenção de altas taxas de lucratividade, tendo em vista os atuais patamares de retorno econômico determinados pelo capitalismo financeiro. Por fim, por conta de este estudo ser de natureza crítica e considerando as dificuldades de acesso que esse tipo de abordagem impinge ao pesquisador (ALCADIPANI e HODGSON, 2009), a escolha da organização também se deu pela facilidade de acesso de um dos pesquisadores, estabelecida por conta de seu prévio relacionamento profissional com trabalhadores dessa organização.

Sendo a Análise de Discurso (AD) o principal delineamento metodológico adotado na etapa empírica deste estudo, estruturamos os procedimentos de pesquisa assumindo uma perspectiva ampla sobre o texto, reconhecendo-o ao mesmo tempo como produto e articulador da atividade humana, como algo carregado de sentidos que, por sua vez, são compreendidos a partir de seus respectivos contextos de produção e interação social (CARNEIRO, 2011). Ao partir desse critério, reforçamos o intento da perspectiva habermasiana de análise da linguagem tomada em consideração às estruturas sociais historicamente constituídas (FORESTER, 1994), porém, sem deixar de considerar o objeto textual em sua própria natureza, já que este também se revela um recurso utilizado pelos sujeitos sociais para a realização de suas ações (AUSTIN, 1975). Assim, este estudo foi realizado a partir de duas etapas fundamentais.

Primeiramente, foi realizada a análise do contexto sócio-histórico de produção dos discursos organizacionais, seguindo o princípio da abordagem da hermenêutica de profundidade (THOMPSON, 2000), que visa à análise de formas simbólicas a partir de seu contexto social e histórico de produção e reprodução. De acordo com Thompson (2000); Stefani e Vizeu (2011), a análise sócio-histórica reconstitui o caráter diacrônico das formas simbólicas, delimitando seu escopo de significação em determinado contexto espaço-temporal e por determinadas condições sociais de produção desses significados. No caso da organização em análise, o discurso gerencial enquanto prática de distorção comunicativa foi contextualizado a partir da trajetória histórica dessa organização e suas atuais práticas formais de interação comunicativas, nas quais a fonte de dados foi constituída por informações obtidas nos canais de comunicação institucional (livros, website corporativo, intranet etc.), informações levantadas em duas entrevistas realizadas com um gerente geral de loja e a supervisora de vendas e informações obtidas através da observação das práticas e rotinas no ambiente de trabalho.

Na segunda etapa, foi realizada a análise do conteúdo dos *jingles* produzidos pelo departamento de Recursos Humanos da empresa, identificados na etapa anterior como um dos mais importantes recursos discursivos utilizado pela gerência. A análise teve por referência os critérios de distorção comunicativa, ou seja, a construção discursiva que visa à transgressão dos quatro critérios de validade dos atos de fala apresentados por Forester (1994) e Vizeu (2010), ou seja, a mentira/falsificação, a demagogia/insinceridade, a transgressão normativa e a ininteligibilidade. Esses critérios foram considerados a partir da análise do conteúdo textual aliada à delimitação contextual das práticas e das condições de execução do trabalho realizada na primeira etapa da apreciação empírica. Para melhor orientar a identificação do conteúdo à luz dos mecanismos de distorção comunicativa foi elaborado o Quadro 1, a partir de autores que discutem a distorção comunicativa e seus recursos linguísticos (FORESTER, 1994; FELTS, 1992).

Quadro 1

**Critérios, dimensões e mecanismos de distorção comunicativa**

Critério de validez	Dimensão ontológica	Mecanismos de distorção comunicativa
Verdade	Objetiva	Mentira; omissão de informações; adulteração de dados; interpretação conveniente de dados e informações.
Sinceridade	Subjetiva	Demagogia; sentimentalismo exagerado; intenção de cooperação não comprovada; consideração exagerada com o outro; polidez.
Legitimidade	Normativa	Desonestidade e transgressão justificadas; falso moralismo; menção a dimensão pública e/ou a valores da sociedade sem necessidade.
Inteligibilidade	Compreensiva	Ambiguidade; retórica; uso de jargões; uso de metáforas; uso desnecessário de informações; polidez.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Forester (1994), Vizeu (2005; 2008; 2010) e Felts (1992).

---

## Resultados e Discussão

Na apresentação de resultados, procura-se ressaltar aspectos que possibilitem a compreensão de como a manipulação dos sentidos se deu a partir de práticas estratégicas de gestão e controle do trabalho na empresa capitalista em questão. Assim, a narrativa foi estruturada a partir de dois momentos. Em primeiro lugar, apresentamos os aspectos contextuais, demarcados pela trajetória histórica da empresa, pela identificação das práticas de gestão e controle adotadas, bem como pela apresentação dos mecanismos de comunicação utilizados pela gerência em suas práticas. Em um segundo momento, há a análise do conteúdo textual de uma das mais importantes estratégias discursivas utilizadas pela empresa, os *jingles*, destacando-se como esses recursos comunicativos traduzem a distorção comunicativa.

---

### A trajetória de uma empresa capitalista

De acordo com as informações levantadas na primeira etapa da pesquisa, a organização em análise teve suas atividades iniciadas em 1912, constituindo-se como parte de um grupo fabril instalado no Sul do Brasil. Dez anos depois, a unidade de negócio abriu as portas de seu primeiro ponto de vendas no varejo, concentrando-se na comercialização de produtos têxteis. Em 1940, ainda como parte do grupo original, ampliou seu *mix* de produtos, criando departamentos específicos.

No início da década de 1990, a empresa instituiu uma profunda reestruturação de produtos e processos, concentrando-se a partir desse momento na comercialização de produtos de moda. A empresa expandiu suas operações para outros estados e, em 1991, contava com 8 lojas. Sete anos depois já havia mais de 20 lojas da rede, quando a empresa foi adquirida por uma das principais lojas de departamentos dos Estados Unidos e passou a adotar uma série de novos processos de controle interno para se ajustar aos critérios de fornecedores internacionais. Também nesse momento, a empresa contava com o apoio de consultorias especializadas, que realizavam pesquisas para a definição de pontos comerciais.

Em 2005, quando a empresa contabilizava 64 pontos de venda, em acordo com a investidora americana optou-se pela venda do controle da companhia através de oferta pública de ações na Bolsa de Valores de São Paulo. Quase 100% das ações da empresa entraram em circulação. Em 2006, com a bem-sucedida venda de ações, a empresa retomou o processo de expansão investindo na abertura de novas lojas na região Norte do Brasil. No fim desse mesmo ano, a empresa totalizava 81 lojas. Em 2007 foram abertas 14 novas unidades, totalizando 95 lojas. Atualmente, a empresa é considerada a segunda maior rede de varejo do Brasil, contabilizando mais de 120 unidades de comercialização e contando com um quadro de aproximadamente 6 mil funcionários.

A empresa também destaca em seus veículos de comunicação institucional os expressivos resultados financeiros dos últimos anos: em 2008, R\$ 311,4 milhões; em 2009, R\$ 374,2 milhões; em 2010, R\$ 505,1 milhões; e, em 2011, R\$ 592,6 milhões, divididos entre a geração operacional de caixa (EBITDA) advinda do varejo, somada aos resultados dos serviços financeiros oferecidos pelas lojas da rede.

---

### As práticas de gestão e controle do trabalho

Em relação aos estilos de gestão adotados na empresa, há uma explícita preocupação por parte da direção em proferir um discurso que revela uma prática humanizada e preocupada com o bem-estar do trabalhador. Nesse sentido, os documentos oficiais da empresa sugerem que a gestão é participativa e descentralizada, o que também foi reforçado pelas entrevistas. Nesse discurso se defende que a empresa prima pela atitude empreendedora de seus trabalhadores, bem como se preocupa com a valorização destes, através do desenvolvimento profissional e pessoal. Em relação a formas de repressão, os veículos oficiais de comunicação institucional da empresa declaram que não há utilização de punição corporal, coação psicológica, física, abuso sexual ou verbal em relação aos trabalhadores.

Todavia, quando observado o sistema de desenvolvimento de novos trabalhadores, percebe-se que há uma grande preocupação em estabelecer um rígido controle psicológico dos trabalhadores, especialmente, aqueles que irão assumir cargos de comando e supervisão. Para tanto, a empresa conta com um sistema elaborado para a socialização e disciplinização de novos funcionários. Trabalhadores contratados para trabalhar em filiais que já estão em operação passam por um treinamento de integração, no qual se apresenta a filosofia da empresa, sua história, seus planos de trabalho, as exigências em relação ao comportamento e desenvolvimento do indivíduo etc. Esses trabalhadores são acompanhados por uma espécie de “padrinho/madrinha”, que nada mais é que um/a funcionário/a com mais tempo de casa que presta algum tipo de orientação quanto ao desempenho das atividades.

Já aqueles que são contratados como *trainees* passam por um período de imersão de 6 meses. Nos 3 primeiros meses, o funcionário é deslocado para a matriz (localizada no Sul do país) para se dedicar durante os sete dias da semana ao seu treinamento. Durante a semana, o *trainee* trabalha internamente e estuda na universidade corporativa e nos finais de semana trabalha em uma das lojas da região. Nos meses subsequentes, o funcionário é enviado para a filial na qual irá atuar como supervisor, e passa, então, a trabalhar diretamente com o gerente da loja, retornando à matriz a cada 15 dias. Somente após esse processo é que o funcionário ganha autonomia para desenvolver sua atividade de forma individual.

Em relação ao reforço da ideologia inculcada nos funcionários já integrados, a empresa instituiu um dia no ano para um treinamento geral. Além disso, há outras formas de reconhecimento simbólico baseado no amor à empresa, como, por exemplo, a prática de levar trabalhadores que se destacam regionalmente no semestre para a matriz para um café da manhã com a diretoria (nesse evento, eles recebem prêmios e um diploma que enaltece o feito). Ao longo desse dia, os trabalhadores participam de jogos, dinâmicas e outras atividades de integração que rememoram os valores da empresa. Também são realizadas atividades diárias de reforço e controle psicológico, na forma de reuniões e abordagens pelo sistema de som ambiente (como será abordado a seguir). De resto, esse rígido sistema de socialização somente é efetivo na construção da ideologia

gerencial por conta dos mecanismos de comunicação, que, além de ser intensos e amplamente utilizados pela gerência, são articulados a um conteúdo estrategicamente orientado para a manipulação dos sentidos.

---

### As práticas interativas de comunicação e produção de sentido

De acordo com a análise dos dados, verificamos que todas as ações relativas à comunicação são intensas e devidamente planejadas para fixar na mente dos trabalhadores os objetivos e valores organizacionais. O cotidiano dos trabalhadores é repleto de mensagens que reforçam as metas de conduta e produtividade da empresa. A seguir, apresentamos todas as atividades realizadas rotineiramente na organização para esse fim.

**“Ponto de partida” (PP):** antes do início de cada turno de trabalho é realizada uma reunião denominada ponto de partida (PP). Nesse encontro, um ou mais trabalhadores pertencentes ao grupo de comunicação mobilizam – apoiados pela gerência – os demais trabalhadores para interagir e tomar conhecimento das metas do dia de trabalho que se inicia. Nessa atividade, os gerentes e supervisores praticam com os trabalhadores dois tipos diferentes de *feedback*, o de reconhecimento público (elogios, destaque em alguma tarefa) e o *feedback* de desenvolvimento, realizado de forma individual. Na ação, o gerente ou supervisor sinaliza para o funcionário os pontos fracos que ele deve corrigir/aprimorar para conseguir se enquadrar no padrão de exigência da organização.

Além da divulgação dos resultados do dia anterior (positivos e negativos), a reunião objetiva estimular os trabalhadores a produzir como a empresa espera. Para tanto, são entoados cânticos e realizadas coreografias em que a equipe se abraça e dança. Como será destacado mais adiante, o conteúdo das canções prima invariavelmente pela produtividade, doação e docilidade dos trabalhadores para com a organização. Ainda que haja certo constrangimento em relação às metas a ser atingidas e àquelas que deixaram de ser cumpridas no dia anterior, a expectativa da gerência é que todos se mantenham motivados e sorridentes para se dedicar ao trabalho.

**Uso do “som ambiente”:** a empresa também faz uso de um sistema de som ambiente, batizado pelos funcionários de “bocão”. Durante todo o período de trabalho, os gestores divulgam a produtividade de cada setor, especificando o percentual atingido da meta diária de vendas da organização. Considerando que o sistema de som ambiente também é direcionado aos clientes, utiliza-se uma linguagem codificada que somente os funcionários comprehendem. O sistema acaba sendo uma forma de deixar o funcionário constantemente alerta em relação às metas da empresa. A codificação ocorre da seguinte forma: cada funcionário recebe um número pelo qual é chamado no sistema; cada setor é designado por uma letra; cada um dos produtos e serviços ofertados aos clientes também recebe uma espécie de código.

Nesse sistema de som também são executados os *jingles* elaborados pelo departamento de Recursos Humanos da organização, como se fossem hinos a convocar os trabalhadores a aderir à ideologia organizacional, a produzir cada vez mais, manter um padrão de excelência exigido, surpreender os clientes com ações diferenciadas e atender às demandas da empresa. Como será discutido adiante, a letra e música desses *jingles* são produzidas de modo a permanecer na mente do trabalhador. Em um dos momentos de observação na empresa, um dos pesquisadores notou que uma funcionária entoava uma das canções convocando outra funcionária a cantar com ela.

**Comunicação impressa:** como instrumentos de comunicação impressa, a empresa utiliza uma revista de circulação mensal para o público interno, e cada um dos trabalhadores recebe um exemplar. No material estão contidos: informativos gerais da corporação, notícias de outras lojas, eventos, reconhecimentos, prêmios, artigos sobre moda, assuntos do varejo, imagens de equipes em destaque. Além disso, nos corredores internos (acesso restrito aos funcionários), a empresa disponibiliza painéis em que são afixados informativos enviados pela diretoria de Recursos Humanos e notícias internas da filial. Os assuntos são diversos e em grande parte abordam a filosofia da empresa, bem como a indicação de melhores trabalhadores, destaques do mês, depoimento de clientes sobre o atendimento, frases de efeito, fotos, eventos

internos, resultados de reuniões, festinhas, momentos marcantes da rotina do grupo etc. Nesses informativos fica claro o esforço da gerência em denotar o clima de convivência amável e cooperação gratuita entre os trabalhadores.

Outra importante publicação impressa produzida pela empresa é o livro *Histórias de encantamento*. Nele são registradas as 100 maiores histórias de desempenho superior da organização, dentro da filosofia do “encantamento” (analisada adiante). Todos os trabalhadores são convocados a relatar semanalmente alguma situação na qual tenham encantado algum cliente, histórias em que supostamente se superaram. Segundo a gestora de Recursos Humanos da organização, já foram escritas mais de 100 mil histórias de encantamento, mas apenas aquelas que realmente são consideradas surpreendentes são divulgadas como um verdadeiro exemplo de dedicação e encantamento.

**Outras mídias:** mensalmente, gerentes e supervisores reproduzem para os trabalhadores das filiais vídeos preparados pela diretoria. O conteúdo é concentrado em uma única temática e varia de um mês para outro, podendo tratar de metas, qualidade de atendimento, reconhecimento, participação nos lucros e resultados, mudanças, apresentação de indivíduos que foram promovidos, sugerindo que todos podem chegar ao sucesso profissional, expresso na metáfora da “mesma escada para todos desde que se dediquem”, como relatou o gerente da filial entrevistado. Antecipadamente à reprodução do vídeo, os gerentes passam por um alinhamento do conteúdo junto à matriz, e as equipes de vendas são reunidas em grupos para assistir o material sob a orientação de supervisores e gerentes.

Além do vídeo, a empresa disponibiliza uma rede social própria em sua intranet, restrita aos trabalhadores. O website pode ser acessado dentro e fora da organização, porém, ao acessar de fora, algumas informações e recursos são bloqueados.

A análise dos processos comunicacionais revelou que as interações são exclusivamente de ordem motivacional e instrutivas, sem a possibilidade de questionamento e argumentação. A condução da comunicação sempre é realizada pelos gerentes e supervisores, com a participação consentida (ou induzida) de trabalhadores previamente selecionados e preparados para proferir depoimentos que confirmem a mensagem dada pela gerência. Assim, as falas são orientadas para duas finalidades: **informar** metas, resultados obtidos e desempenho esperado, e **motivar** pela euforia e animação. A orientação para o comportamento eufórico é induzida de forma velada pela gerência, que usa de sua autoridade (seja diretamente ou com a ajuda de funcionários mais antigos) para forçar a participação dos trabalhadores nas dinâmicas de grupo.

Nessas atividades, destaca-se o uso de *jingles*, que são executados durante os momentos recreativos das reuniões e ao longo de todo o expediente pelo sistema de som ambiente. Também é solicitado pela gerência que todos aprendam essas canções e cantem juntos, durante as reuniões de PP e outros encontros coletivos. Por ser esclarecedores e representar uma síntese do conteúdo semântico de todo o *corpus* textual produzido pela empresa, apresenta-se a seguir uma análise mais detalhada desses *jingles*.

### **Jingles enquanto recurso de distorção comunicativa e manipulação dos sentidos**

Ao todo, foram identificados seis *jingles* elaborados pelo departamento de Recursos Humanos da empresa. Pela qualidade técnica do material, eles aparecam ter sido desenvolvidos por empresas especializadas em produções profissionais do setor de publicidade e da indústria fonográfica. O tema central das músicas é o **desempenho superior** e a **atitude empreendedora** dos trabalhadores da empresa. Como já mencionado, essa é a mesma temática expressa nos outros materiais de comunicação institucional utilizados pela gerência. Um tempo verbal amplamente utilizado nos textos é o imperativo, demonstrando a intenção prescritiva do discurso gerencial (KERBRAT-ORECCHIONI, 2005).

Todos os seis *jingles* apresentam um conteúdo textual que remete às questões do trabalho e desempenho dos trabalhadores, seja pela menção direta ao nome da empresa (que aparece no refrão de quatro canções), seja pelo uso de metáforas relacionadas ao trabalho (como, por exemplo, na estrofe que explora a imagem do animal trabalhador: “Faça como abelha. Tire mel do seu dia! Proatividade é alimento dessa nossa magia” – *jingle 4*). O desempenho esperado também se explicita pela construção de estrofes denotando atitudes desejadas, tais como: “Um bom dia na chegada, um sorriso todo dia” (*jingle 2*); “Atendimento inteligente pratique todo dia, vamos nessa, vem com a gente!” (*jingle 1*); ou, ainda, “Abordar para identificar, perfil de atendimento e o cliente conhecer. Estar atento para acompanhar e a qualquer momento fazer acontecer” (*jingle 1*).

Dentre as diferentes metáforas utilizadas, uma que aparece de forma central em todos os *jingles* cristaliza a imagem do desempenho superior. Ela é expressa pela ideia de **encantamento**. Sendo utilizado na forma infinitiva e imperativa, o encantamento também se expressa pela associação com a palavra “magia”. Nas canções, o encantamento deve ser tratado como filosofia e estilo de vida, incorporando a prática do trabalho como algo extraordinário e que deve ser assumido de forma sagrada, como sugere o seguinte trecho:

Encantar é fazer o que não se espera! / Encantar é ver o que ninguém enxerga! / Encantar é mostrar muita vontade! / Encantar é vida com humildade! / É fácil de ser contagiado. / Lembra uma filosofia. / Parece uma religião é nosso jeito de atender! / Encante e será encantado. / É como uma magia (*jingle 1*).

Como se observa, o encantamento é tomado como uma prática sagrada e mística. O poder do encantamento se expressa pela ideia de superação – “Fazer o que não se espera”; “Ver o que ninguém enxerga”; “Muita vontade” – e pelas qualidades morais do encantamento (humildade). É, também, uma força mística, que mobiliza a ação e impregna todo o ser, de tal forma que se torna uma marca, uma identidade do sujeito. Nesse aspecto, entende-se que a atitude para o trabalho deve ser assumida como um ideal de vida, um dever enquanto membro de uma comunidade, um dever existencial. Isso é confirmado pelas entrevistas e pelo livro *Histórias de encantamento*, que revelam que a atitude de encantamento é assumida fora do horário de trabalho pelos funcionários da empresa.

Em relação aos indicadores de distorção comunicativa apresentados no Quadro 1, foram reconhecidos nos *jingles* diferentes mecanismos. Como já observado, o uso de metáforas e de jargões é amplamente utilizado, no sentido de manipular o senso de compreensão do texto, pois são expressões vagas que obscurecem a real natureza da atitude prescrita. Assim, a distorção comunicativa é um recurso de polidez, à medida que suaviza a percepção da pressão, do sofrimento, da dificuldade de realização do trabalho como solicitado pela gerência. Essa dificuldade é explicitada nas músicas, sendo atribuído ao trabalhador o encargo de superá-la, como sugere a primeira estrofe do *jingle 1*:

Vem chegando um novo dia. / Deixa de lado as tristezas. / Esqueça o lado negativo. / Abra o seu coração! / Não esconda sua alegria, / quando superar suas fraquezas / e descobrir que não está sozinho, não!

Outro elemento de distorção comunicativa remete à dimensão ontológica subjetiva, com a manipulação dos critérios de sinceridade dos proferimentos. Identificamos uma ampla menção a sentimentos, como, por exemplo, demonstra a seguinte estrofe do *jingle 1*: “É preciso ter sentimentos, gostar do que se faz, saber viver e aprender a amar”. Outros trechos dos *jingles* também ressaltam o sentimentalismo presente no discurso gerencial: “Abra o seu coração”. Todavia, os sentimentos positivos sempre estão associados ao desempenho superior no trabalho, como sugere a seguinte estrofe: “Vamos todos sentir, valorizar cada energia, dinamismo e alto astral só trazem alegria!” (*jingle 6*).

Além da referência às emoções positivas, a manipulação do critério de sinceridade ocorre pela recorrência constante à ideia de cooperação, algo que permeia todo o *corpus* textual do material utilizado na

comunicação interna. A cooperação entre os funcionários é generalizada e dada como certa, inclusive na relação entre trabalhador e gerência. Todavia, essa orientação se apresenta de forma retórica, à medida que é mencionada sempre como contraponto ao esforço individual, como sugerem as primeiras estrofes do *jingle* 4, reproduzidas nos CDs corporativos primeiramente por uma voz feminina e depois em grupo:

É hora de realizar. mostrar que é capaz. / Não fique esperando, a diferença é você quem faz! [voz feminina]

Vamos juntos, vem mostrar. / Mostrar que sabemos fazer. / ôôôh, / dedicando nosso dia, fazendo acontecer! [voz em coro]

Além da manipulação do critério de sinceridade (orientada teologicamente para a construção da confiança (FORESTER, 1994)) a ideia de cooperação expressa nos *jingles* representa a manipulação do critério de legitimidade, pois induz serem as atitudes prescritas pela empresa legítimas perante uma coletividade. A suposição de que há acordo coletivo em torno do desempenho extraordinário, do “encantamento”, sugere consentimento social, induzindo o trabalhador a crer que o contexto do trabalho capitalista representa a vida em comunidade, como sugere a seguinte estrofe: “Trate todos como irmãos, sem ver pra crer!” (*jingle* 1). Assim, as atitudes e práticas prescritas pela direção são interpretadas como legítimas pelos trabalhadores porque são válidas para sua comunidade (uma noção que é reforçada por expressões textuais que sinalizam a ideia de pertencimento), e, por isso, são obrigatórias: “Encantar é nossa missão. Um cliente satisfeito, não é mais que nossa obrigação!” (*jingle* 2).

Dito de outra forma, verificamos que o resultado esperado pelo desempenho superior do trabalhador é tido como um bem comum; ou seja, esse tipo de manipulação de sentidos mascara o fato de o resultado final do desempenho de trabalho prescrito pela empresa capitalista ser o ganho econômico de interesse **privado**. Essa distorção de sentidos se dá também pela alusão a valores nobres e socialmente aceitos, tais como a “vida com humildade”, o “saber amar” e a “integridade”, termos utilizados nos *jingles* e que destoam da finalidade do lucro capitalista.

### Considerações Finais

A análise da organização produtiva estudada revela como, no contexto do trabalho capitalista em sua forma atual, a manipulação dos sentidos se configura como um importante mecanismo de controle e cooptação do trabalhador. Os resultados de nossa análise revelam o uso de formas linguísticas suaves e polidas que dissimulam o caráter opressor e a centralidade no resultado econômico a qualquer preço, verificado por conteúdos que demonstram pressão, competitividade e agressividade como o comportamento esperado. Como observado, o conteúdo retórico do discurso sistematicamente distorcido está associado à metáfora do “encantamento”, tida como um ato de polidez que remete à sedução. Isso se conforma à ideia de Castelo e Carvalho (2005) sobre a sedução disseminada pela sociedade focada no espetáculo da hiper-realidade e sua associação com as práticas de controle gerencial. Sob o ponto de vista dos processos comunicacionais em uso, vemos que as estratégias adotadas são sutis para não revelar explicitamente aos clientes o significado de competitividade e agressividade nas vendas: mascarada como um ingênuo recurso de *merchandising*, o som ambiente dos códigos e dos *jingles* pressionam o trabalhador a produzir mais e mais.

Essa agressividade, bem como as pressões advindas de um controle cerrado sobre o desempenho produtivista cada vez mais intenso, é assumida ideologicamente como algo natural e benéfico (COSTA, BARROS e MARTINS, 2012; CASTELO e CARVALHO, 2005) e tem suas contradições atenuadas pela manipulação dos sentidos; esta, por sua vez, é obtida pela construção de expressões linguísticas que remetem à ideia de que a produtividade em vendas, a superação individual das metas, o desempenho superior no trabalho capitalista representam o caminho da felicidade. Assim, reproduz-se pelo uso de refinadas formas discursivas e práticas comunicativas – nas quais a música representa a mais sutil forma de sedução e encantamento – e manifesta-se como o comportamento idealizado pela chamada estrutura estratégica (ENRIQUEZ, 1997),

semeado pela exaltação eufórica da empresa, dos seus resultados e da identificação do trabalho produtivo como uma referência sagrada para a sociedade, onde os valores professados pela empresa capitalista são dissimulados como um bem comum, qualificando a empresa moderna como o grande templo da modernidade (PAGÈS et al., 1987).

Por fim, os diferentes recursos comunicacionais utilizados são eficazes para o sequestro da subjetividade do trabalhador porque fazem com que estes sejam levados a assumir a metáfora do “encantamento” como uma prática de vida, sem se ater ao fato de que, na verdade, trata-se de um mecanismo de disciplinarização e de não questionamento quanto aos altos níveis de produtividade que lhe são impostos, bem como do que é preciso fazer para cumpri-los. Existe um importante significado simbólico da ideia de encanto: tal qual o mágico que lança um feitiço para dominar seu oponente, o trabalhador é levado a crer que deve encantar o cliente, quando, na verdade, é o próprio feitiço que se volta contra o aprendiz de feiticeiro. Em vez de aprisionar seu verdadeiro oponente e se libertar dos grilhões que o aprisionam, o trabalhador é seduzido pela rede de significados manipulados intencionalmente para distorcer a realidade e constringir a consciência de sua real condição.

---

## Referências

- ADORNO, T.; HORKHEIMER, M. **A dialética do esclarecimento:** fragmentos filosóficos. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.
- ALCADIPANI, R.; HODGSON, D. By any means necessary? Ethnographic access, ethics and the critical researcher, Tamara: **Journal of Critical Postmodern Organization Science**, v. 7, n. 3/4, p. 127-146, 2009.
- ANTUNES, R. L. C. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. Campinas, SP/São Paulo: Unicamp/Cortez, 1995.
- AUSTIN, J. L. **How to do things with words.** Cambridge: Harvard University Press, 1975.
- BAUDRILLARD, J. **A sociedade de consumo.** Lisboa: Ed. 70, 1995.
- CARNEIRO, V. C. V. A análise do discurso como instrumento de pesquisa para os estudos em sustentabilidade. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 3., 2011, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: Anpad, 2011.
- CASTELO, M. G.; CARVALHO, J. L. F. S. O ‘Grande Irmão’ e a empresa: indústria cultural, reality shows e espetáculos organizacionais. **Cad. EBAPE. BR**, v. 3, n. 1, p. 1-17, Mar., 2005.
- COSTA, A. M.; BARROS, D. F.; MARTINS, P. E. M. A alavanca que move o mundo: o discurso da mídia de negócios sobre o capitalismo empreendedor. **Cad. EBAPE.BR**, v. 10, n. 2, p. 358-375, Jun., 2012.
- COSTA, I. S. A. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendimento de si. **Cad. EBAPE.BR**, v. 3, n. 1, p. 12, Mar., 2005.
- DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social.** 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- ENRIQUEZ, E. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 1, p. 18-29, jan./mar. 1997.
- \_\_\_\_\_. O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável? **RAE-Eletrônica**, v. 5, n.1, art. 10, jan-jun. 2006
- FELTS, A. A. Organizational communication. **Administration & Society**, London, v. 23, n. 4, p. 495-517, feb.1992.

- FARIA, J.H.; MENEGHETTI, F. K. O sequestro da subjetividade. In: José Henrique de Faria. (Org.). **Análise Crítica das Teorias e Práticas Organizacionais**, 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007, p. 45-67.
- FORESTER, J. Teoria crítica e análise organizacional. **Plural**, v. 1, p. 131-148, 1994.
- FREITAG, B. **A teoria crítica**: ontem e hoje. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- HABERMAS, J. **Theory of communicative action**: reason and the rationalization of society. Boston: Beacon Press, v. 1, 1985.
- \_\_\_\_\_. **Theory of communicative action**: lifeworld and systems a critique. Boston: Beacon Press, v. 2, 1989.
- HARVEY, D. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 2007.
- HERRERO, F. X. Socialidade humana e democracia. **Síntese**, v. 18, n. 55, p. 619-641, 1991.
- HOBSBAWM, E. J. Ciência, religião e ideologia. In: \_\_\_\_\_. **A era do capital**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996. p. 349-382.
- KERBRAT-ORECCHIONI, C. **Os atos de linguagem no discurso**: teoria e funcionamento. Niterói, RJ: Ed. UFF, 2005.
- MÉSZÁROS, I. **A crise estrutural do capital**. São Paulo: Boitempo, 2009.
- PAGÈS, M. et al. **O poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.
- SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- STEFANI, D.; VIZEU, F. Contribuições da Análise Sócio-histórica à Pesquisa Organizacional e da Administração. In: **Anais do III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade/EnEPQ, 2011**. João Pessoa: ANPAD, 2011.
- THOMPSON, J. B. **Ideologia e cultura moderna**: teoria social crítica na era das comunicações de massa. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.
- VIZEU, F. Ação Comunicativa e Estudos Organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 4, p. 10-21, 2005.
- \_\_\_\_\_. Poder, conflito e distorção comunicativa nas organizações contemporâneas. In: Marlene Marchiori. (Org.). **Comunicação e Organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul SP: Difusão Editora, v. 3, p. 251-268, 2010.
- VIZEU, F.; BIN, D. Democracia deliberativa: leitura crítica do caso CDES à luz da teoria do discurso. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 1, p. 83-108, 2008.